



**Forsvarets stabsskole  
2008  
Stabs- og masterstudiet**

## **Masteroppgave**

**Hvordan skapes felles situasjonsbevissthet i norske  
hovedkvarter?**

Jens Inge Hyndøy



## Summery in English

This paper focus on theory about situational awareness and the creation of shared situational awareness. It contributes to greater knowledge of terms on the subject and presents a simple analytical model for studying shared situational awareness in headquarters and other organisations. Literature by scientists from different countries and in different scientific fields is utilised to strengthen the validity. Empirical finds from two Norwegian headquarters are presented and the paper describes the conditions for collective sensemaking in both.

The paper introduces the theoretical states individual situational awareness and shared situational awareness and claim that the collective sensemaking process is the bridge which makes shared situational awareness possible. It is stated that collective sensemaking is a vulnerable process which is dependent upon favourable conditions in several domains simultaneously.

The paper questions the trends that focus development on making huge amounts of information available to all those participating in military operations. It is suggested that *self synchronisation* and *ad hoc organising* according to Network Centric Warfare are concepts that must be seen in view of the fact that shared situational awareness is achieved over time between individuals that know each other well and have developed special linguistic characteristics.

It is acknowledged that communication and the systems which make it possible are crucial to any organisation. The importance of information management to provide essential and precise information and prevent information overload is pointed out.

The paper hope to create broader knowledge on shared situational awareness and how this condition is created in Norwegian headquarters. This knowledge will hopefully provide the foundation for development of systems and routines that will provide good shared situational awareness with a high degree of confidence in Norwegian headquarters.

Jens Inge Hyndøy

# Innholdsfortegnelse:

|  |           |
|--|-----------|
| Summery in English .....   | 3         |
| Innholdsfortegnelse: .....   | 4         |
| <b>Innledning .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1    PROBLEMSTILLING .....                                       | 5         |
| 1.2    HENSIKT OG SENTRALE SPØRSMÅL .....                          | 6         |
| 1.3    ANTAGELSER OG AVGRENSNINGER .....                           | 7         |
| <b>2    Metodiske betraktninger.....</b>                           | <b>7</b>  |
| 2.1    METODISKE VALG OG FREMGANGSMÅTER.....                       | 7         |
| 2.2    FORFATTERENS STÅSTED.....                                   | 11        |
| <b>3    Teoretisk fundament .....</b>                              | <b>13</b> |
| 3.1    HVA ER INDIVIDUELL SITUASJONSBEVISSTHET?.....               | 14        |
| 3.1.1    Hva er oppfattelse? .....                                 | 16        |
| 3.1.2    Hva er forståelse? .....                                  | 16        |
| 3.1.3    Hva er prediksjon? .....                                  | 17        |
| 3.1.4    ISB som tilstand i en dynamisk prosess .....              | 19        |
| 3.1.5    Oppsummering om individuell situasjonsbevissthet .....    | 20        |
| 3.2    HVA ER KOLLEKTIV SENSEMAKING? .....                         | 21        |
| Kollektiv sensemaking versus individuell situasjonsbevissthet..... | 21        |
| 3.2.1    Ledelse.....  | 24        |
| Mål og ressurser .....   | 24        |
| Åpenhet og tillit.....   | 24        |
| 3.2.2    Rolleavklaring .....                                      | 25        |
| Egen og andres rolle.....  | 25        |
| Transaktive minnesystem.....                                       | 25        |
| 3.2.3    Kommunikasjon og informasjon .....                        | 26        |
| Språk .....  | 26        |
| Gruppeidentitet.....   | 27        |
| Kommunikasjon.....   | 27        |
| Informasjonssystem og -styring.....                                | 28        |
| 3.2.4    Oppsummering om kollektiv sensemaking .....               | 29        |
| 3.3    HVA ER FSB? .....   | 30        |
| 3.3.1    Ledelse.....  | 31        |
| Motivasjon.....  | 32        |
| Vekting.....   | 32        |
| Organisering og strukturering .....                                | 32        |
| 3.3.2    Rolleavklaring .....                                      | 33        |
| Omsorgsfull interaksjon.....                                       | 33        |
| Collective mind .....  | 34        |
| 3.3.3    Kommunikasjon og informasjon .....                        | 35        |
| Fra kunnskap til informasjon.....                                  | 36        |
| Misforståelser og falske hypoteser.....                            | 37        |
| Informasjonsstyring.....   | 38        |
| 3.3.4    Oppsummering om FSB.....                                  | 39        |
| 3.4    OPPSUMMERING OM TEORI .....                                 | 40        |
| Domenebetraktninger .....  | 42        |
| <b>4    Empiriske observasjoner .....</b>                          | <b>45</b> |
| 4.1    HVORDAN ER BETINGELSENE FOR SKAPING AV FSB I SITSEN? .....  | 45        |
| 4.1.1    CASE SITSEN.....  | 45        |
| 4.1.2    EMPIRISKE FUNN .....                                      | 48        |
| 4.1.3    Sammenfatning om SITSEN.....                              | 57        |
| 4.2    HVORDAN ER BETINGELSENE FOR SKAPING AV FSB I FOHK? .....    | 57        |
| 4.2.1    CASE FOHK.....  | 57        |
| 4.2.2    EMPIRISKE FUNN .....                                      | 60        |
| 4.2.3    Sammenfatning om FOHK .....                               | 70        |
| <b>5    Analyse og avsluttende resonnement .....</b>               | <b>71</b> |
| 5.1    KONKLUSJONER .....  | 71        |
| Noen fellestrekk mellom SITSEN og FOHK.....                        | 74        |
| 5.2    FORSLAG TIL YTTERLIGERE FORSKNING .....                     | 75        |
| <b>6    Oppsummering.....</b>                                      | <b>76</b> |

# 1 Innledning

Denne oppgaven fokuserer på begrepet fellessituasjonsbevissthet og hvordan denne tilstanden skapes. Det kan synes som en felles situasjonsbevissthet påvirker hvor effektive organisasjoner er i forhold til oppdragsløsning. Hvis de ansatte i norske hovedkvarter ikke har et bevisst forhold til hva dette er og hvordan det bør ivaretas er det stor sjanse for man ikke oppnår den i særlig grad. Sagt på en annen måte; Hvis dere ikke vet hva felles situasjonsbevissthet er – hvordan kan dere da vite at deres er god nok? Og hvordan kan dere oppdage at dere har mistet den?

Det kan synes som fokuset på situasjonsbevissthet i norske hovedkvarter blir stadig større. Dette henger sannsynligvis sammen med et ønske om å kunne treffe mest mulig riktige beslutninger slik at operasjonene blir mest mulig vellykket. Det kan også anes et ønske om å kunne vurdere risiko på en hensiktsmessig måte slik at tap forebygges i størst mulig grad.

En stadig økende fokusering av Forsvaret i media gjør det videre nødvendig å ha en solid og oppdatert situasjonsbevissthet for å kunne fremstå som oppdatert og troverdig. For tiden synes det å være Norges deltagelse i internasjonale operasjoner som er driveren for dette behovet, men etter hvert som sivile og militære aktiviteter i norske farvann øker ser man tilsvarende behov også for disse operasjonene.

## 1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i FFOD synes det å være ønskelig med felles situasjonsforståelse for å kunne synkronisere egne bevegelser og handlinger når det ikke foreligger en detaljert plan(FFOD, 2007, s. 95). Dette antas først og fremst å ha relevans for enheter, avdelinger og noder(enkeltstående fartøyer), men det samme behovet kan sannsynligvis gjenfinnes i hovedkvarter. Det synes også å være ønske om å ha så god bevissthet om situasjonen at man forstår hvordan hendelser oppleves for parter som blir berørt. Ytterst sett skal man kunne forutsi hva som vil være den sannsynlige utviklingen i situasjonen.

Implisitt menes det at man gjennom god situasjonsbevissthet blir i stand til å iver sette en best mulig handling slik at utviklingen i situasjonen blir mest mulig hensiktsmessig sett i forhold til målsetningen med operasjonen.

Av dette følger en simpel antagelse om at en god situasjonsbevissthet innebærer gode prediksjoner og at man som følge av dette vil kunne iverksette riktigst mulig handlinger.

Norske hovedkvarter er i stadig utvikling og særlig har innføringen av moderne informasjonsnettverk gjort det mulig å håndtere store mengder informasjon på flere steder samtidig. Dette legger grunnlaget for å kunne ha en radikalt bedre situasjonsbevissthet i, og mellom involverte hovedkvarter enn tilfellet var for bare 20 år siden.

Imidlertid er det nødvendig å ta hensyn til den menneskelige dimensjonen ettersom det i praksis kun er menneskene i organisasjonen som har SB. Oppdatert og relevant informasjon er en viktig forutsetning for at den enkelte kan danne seg en akseptabel SB. Imidlertid er en god SB til begrenset nytte dersom den kun er personlig. Hovedkvarter bruker team og samhandling for å kunne håndtere mange komplekse problemer samtidig.

Det er dermed interessant å studere hvordan den enkeltes individuelle situasjonsbevissthet danner utgangspunkt og bidrar til at felles situasjonsbevissthet dannes i et hovedkvarter.

Det videre naturlig å tro at det finnes rutiner, prosesser, systemer og mekanismer i kraft som leder til at en solid fellesbevissthet oppnås. Det er imidlertid ikke sikkert at disse er eksplisitt uttalt ved det enkelte hovedkvarter, selv om man lett kan se at de burde være det.

Oppgaven tar sikte på å kartlegge den prosessen som har utgangspunkt i den enkeltes individuelle situasjonsbevissthet og fører frem til endepunktet felles situasjonsbevissthet i organisasjonen som helhet.

Problemstillingen for oppgaven er:

***Hvordan skapes felles situasjonsbevissthet i norske hovedkvarter?***

## **1.2 Hensikt og sentrale spørsmål**

Det er et ønske at denne oppgaven skal skape større kunnskap om felles situasjonsbevissthet og hvordan dette fenomenet skapes i norske hovedkvarter. Denne kunnskapen vil kunne danne grunnlag for en utvikling av blant annet systemer og rutiner som gir en større grad av sikkerhet for at en god felles situasjonsbevissthet oppnås i norske hovedkvarter.

Ut i fra denne overgripende hensikt utledes to underordnede målsetninger for oppgaven; ett teoretisk og ett empirisk.

Den *teoretiske målsetningen* er å klargjøre begrepsbruken og teorien rundt situasjonsbevissthet og utvikle en analytisk modell for fortsatte studier av norske hovedkvarter.

For å innfri den teoretiske målsetningen vil jeg besvare tre teoretiske spørsmål:

Hva er individuell situasjonsbevissthet?

Hva er kollektiv sensemaking?

Hva er felles situasjonsbevissthet?

Den *empiriske målsetningen* er å innlede studier av norske hovedkvarter og danne en referanseplattform for senere studier. Dette innfris gjennom å besvare to empiriske spørsmål: Hvordan er betingelsene for skaping av felles situasjonsbevissthet i Situasjonssenteret i Forsvarsdepartementet?

Hvordan er betingelsene for skaping av felles situasjonsbevissthet i Fellesoperativt hovedkvarter?

### **1.3 Antagelser og avgrensninger**

Det antas at begrepet felles situasjonsbevissthet forstås ulikt internt i et hovedkvarter og at prosessen for å skape felles situasjonsbevissthet praktiseres på forskjellige måter i ulike deler av hovedkvarteret.

Jeg har ikke ønske om å nødvendigvis generalisere funnene til alle andre norske hovedkvarter selv om det er naturlig å tro at enkelte forhold vil kunne være av allmenngyldig art. I den grad det er avdekket fellestrekk som kan være av generell art er disse likevel omtalt under kapittel 5.

## **2 Metodiske betraktninger**

### **2.1 Metodiske valg og fremgangsmåter**

Jeg valgte å gjennomføre forberedende undersøkelser i form av teoristudier, observasjoner og intervjuer for å skape en bedre teoretisk forståelse av fenomenet. Dette syntes hensiktsmessig ettersom problemstillingen er klar i forhold til hva som skal studeres, men også åpen ved at den innrømmer en usikkerhet for hva definisjonen og formen av felles situasjonsbevissthet er (Jacobsen, Dag Ingvar, 2005, s. 127) (Hellevik, Ottar, 2002, s. 88). Det intensive designet ble valgt fordi jeg spesielt ønsket å gå i dybden på forståelsen av fenomenet (Jacobsen, 2005, s. 89) (Hellevik, 2002, s. 96ff).

Innledningsvis ble det gjennomført en empirisk forstudie for å bli bedre kjent med de to studieobjektene. Gjennom tidligere erfaringer med Forsvarets fellesoperative hovedkvarter (FOHK) og Situasjonssenteret ved Forsvarsdepartementet (SITSEN) syntes det

meget relevant å gjennomføre studier av disse to hovedkvarterene. De er svært forskjellige med tanke på størrelse, hvilket gjorde det mulig å undersøke samme fenomen i ulike kontekst (Andersen, Svein S, 1997, s. 116). Likevel er begge hovedkvarter på nasjonalstrategisk nivå og fokuserer om tilsvarende problemstillinger og har ansatte som er på tilsvarende utdannings- og erfaringsnivå. Tidlige forespørsler indikerte at de begge var positive til å delta i forskningen (Jacobsen, 2005, s. 46).

Intensjonen med forstudien var å bli i stand til å avgjøre hva som var relevant å studere i de respektive hovedkvarter og tidlig finne ut hvilke forhold og perspektiver som var mulig å studere for meg alene. Forstudien ga retning både for hvilken teori som er relevant og i tillegg gjorde den det mulig å planlegge CASE studiene i detalj (Andersen, 1997, s. 8-9).

Deretter jobbet jeg ytterligere med teori innenfor forskningsfeltene *situasjonsbevissthet* og *forståelsesskaping i team* for å kunne opparbeide en dypere teoretisk forståelse av fenomenet. Denne abduktive fremgangsmåten med den empiriske forstudien og de etterfølgende studiene av teori forklarer hvorfor enkelte deler av den analytiske modellen inneholder element som ikke bare stammer fra teorien. Forstudien var i særdeleshet nyttig for å finne frem til relevante variabler, beslutte hvilke enheter jeg skulle velge og hvilken undersøkelsesmetode som var mest hensiktsmessig (Jacobsen, 2005) (Hellevik, 2002).

## **Forskningstilstanden**

I den teoretiske sonderingen har jeg blitt tipset av Jørn Halvorsen om å lese David S. Alberts og Richard E. Hayes og Mica Endsley. Jørn Halvorsen var tidligere leder for Forsvarets institutt for Ledelse (FIL) tilknyttet Forsvarets stabsskole. Han regner disse for å være de fremste i feltet *Situasjonsbevissthet* og *Sensemaking*. Andre forfattere innenfor forskningsfeltene referer dessuten til disse i sine bøker. Alberts og Hayes har også vært del av NATO sitt SAS-050 og er fremdeles aktive i nye SAS-065<sup>1</sup>.

Jeg oppsøkte videre norske forskermiljø for å finne ut hva som er gjort og hva som gjøres innenfor forskning og utvikling rundt *situasjonsbevissthet* og *forståelsesskaping i team*. Det var naturlig å oppsøke FFI<sup>2</sup> ettersom jeg vet fra egen erfaring, og har hørt fra andre, at disse forskerne har relevante forskningsaktiviteter pågående. Hilde Hafnor ble blitt trukket frem som den ledende på dette og jeg gjennomførte tidlig en samtale med henne og hennes kollega Sigmund Valaker.

---

<sup>1</sup> SAS-050 var en forskergruppe som ble stiftet for å utvikle en konseptuell modell for kommando og kontroll. SAS-065 er en tilsvarende forskergruppe som bygger videre på den konseptuelle modellen og utvikler en modenhetsmodell for å vurdere nasjonenes utvikling av nettverksbaserte kapasiteter.

<sup>2</sup> Forsvarets forskningsinstitutt



Jeg jobbet også for å finne de forskere som i '99-'01 var del av forskningsprogrammet: *Militærpsykologi og ledelse* ved Sjøkrigsskolen og Universitetet i Bergen. Bjørn Helge Johnsen var redaktør for dette og jeg endte opp med en artikkel av Roar Espevik, Bjørn Helge Johnsen, Jarle Eid og Julian F. Thayer som tar for seg felles mentale modeller i undervannsbåtbesetninger.

Jeg har benyttet det Britiske stabstjenestereglementet *Army Field Manual, Volume 1. Combined Arms Operations, Part 8 Command and Staff Procedures*(UK Army, 2007). Dette reglementet har tre modeller for hvordan FSB manifesterer seg som virker meget interessante og som tyder på betydelig bearbeiding av de teoretiske betraktningene. Reglementet fortsetter med å forklare sammenhengen mellom individuell situasjonsbevissthet og felles situasjonsbevissthet.

Det svenske forskermiljøet som er knyttet til Försvarshögskolan i Stockholm er vel renommert og jeg har benyttet norske kontakter der for å finne de rette forskerne. Jeg fikk forbindelse med Berndt Brehmer og Eva Jensen som hadde laget relevante artikler og rapporter om kollektiv sensemaking.

Karl E. Weick har vært aktiv innenfor forskning om team og teamprosesser i en årrekke. Spesielt har han sett på utfordringer knyttet til stress og kriser og hvordan dette leder til hemming av gruppeprosesser. Weick omtales og siteres i mange av de artikler og rapporter som er utgitt innenfor fagfeltet og det var naturlig å sette seg inn i noen av hans arbeider.

Gary Klein er en fremtredende forsker som har forsket mye på organisasjoner og team og hvordan beslutningsprosessene foregår innenfor disse. Han har publisert en rekke rapporter, artikler og flere bøker. Hans bestselger *Sources of power: How People Make Decisions* er benyttet i denne oppgaven.

Med bruken av US, UK, Norske og Svenske kilder mener jeg bredden i det teoretiske fundamentet er godt og at kvaliteten og validiteten på oppgaven er styrket. Alle kildene benytter et språk jeg kan forstå og de er laget av anerkjente forskere innenfor sitt felt. De ulike forfatterne er blant de fremste representantene fra tre ulike forskningsretninger. Med triangulering av kilder fra forskning om Ledelse, Organisasjonspsykologi og Kommando- og kontroll synes temaet å være belyst fra flere relevante synsvinkler.

I den empiriske forstudien oppsøkte jeg SITSEN fra 14 til 17 jan og FOHK fra 21 til 24 jan i 2008. Ved begge hovedkvarter studerte jeg instruksjer, stående ordrer og observerte rutiner og praksis(Jacobsen, 2005, s. 159)(Hellevik, 2002, s. 103-104). Jeg hadde bedt om å få ta de innledende intervjuer opp på bånd for å kunne ha muligheten til å kvalitetssikre notater og referater. Dette lot seg imidlertid ikke gjøre i forstudien da samtalerne skjedde i lokaler med opptaksforbud av sikkerhetsmessige årsaker. Jeg fulgte imidlertid en 24 timers regel i forbindelse med transkripsjon og bearbeiding av notater. Dette innebar at disse senest ble påbegynt innen 24 timer etter selve aktiviteten. Denne regelen ble overholdt med 100 % og var i stor grad med på å redusere unøyaktighet og begrense effektene av glemsel.

Jeg gjennomførte også et intervju med Flaggkommandør, Haakon Bruun-Hanssen, som tidligere var sjef for Sjøoperasjonssenteret ved FOHK. Bruun-Hanssen har en inngående kjennskap til FOHK og den praksis som drives der. Etersom han under øvelser fungerte som sjef for fellesoperasjonsrommet (Joint Operations Centre – JOC) kjente han utfordringene knyttet til å skape felles situasjonsbevissthet mellom de ulike gruppene i hovedkvarteret. Bruun-Hanssen er ikke lengre i tjeneste ved FOHK og jeg unngikk ved dette at studieobjektet FOHK ble påvirket gjennom min spørsmålsrekke. Undersøkereffekten antas å ha blitt forebygget noe som følge av dette(Jacobsen, 2005, s. 226).

Hensikten med disse innledende besøkene og samtalerne var som nevnt å bli kjent med CASE ene og undersøke hvilke tiltak og rutiner som var i drift ved respektive hovedkvarter. På bakgrunn av dette bestemte jeg hvordan CASE ene skulle gjennomføres. Variablene, verdiene og indikatorene ble fastslått etter en bearbeiding av så vel teori som empiri.

Empirisk datafangst ble så gjennomført gjennom egne observasjoner i løpet av 5 virkedager ved respektive hovedkvarter. Samtidig ble det gjennomført 7 intervjuer ved SITSEN, hvilket innebærer 80 % av populasjonen og 11 ved FOHK som innebærer 4,5 % av populasjonen(Jacobsen, 2005, s. 94). Intervjuene ble gjennomført med bruk av intervjuguide for å sikre at jeg fikk data om de variablene som ble valgt ut etter forstudien(Jacobsen, 2005, s. 145). Disse intervjuene ble gjennomført som åpne individuelle intervju i lokaler som var å regne som kunstig kontekst for respondentene(Jacobsen, 2005, s. 147). Dette gjorde det mulig å spille inn intervjuene i tillegg til notater som ble tatt underveis.

Med dette er bredden i materialet vurdert å være reliabelt(Hellevik, 2002, s. 183). Det er valgt å ikke legge fokus på unntak og avvik i denne oppgaven ettersom det er den generelle hovedtrenden som studeres.

For å studere teori har jeg i høy grad benyttet forfatteres publiserte litteratur direkte(Jacobsen, 2005, s. 137). Imidlertid viser mange av disse kildene i stor grad til andre forfattere og deres forskning. Jeg har valgt å benytte slik litteratur i sekundærform der dette syntes relevant. Svakheten med dette er at man er avhengig av andre forskeres tolkning med de unøyaktigheter dette kan innebære. Disse kildene er spesielt fremhevet gjennom å henvise på følgende måte:  
(Asch, 1952 i Weick, 1990).

## **2.2 Forfatterens ståsted**

Det synes for meg som behovet for å ha kunnskap om egne styrker, motstanderen og andre grupperinger så vel som de fysiske forhold i operasjonsområdet alltid har vært viktig for å kunne gjennomføre militære operasjoner. Dette begrunner jeg med at man allerede i antikken hadde enheter dedikert til å spionere og innhente informasjon. I nyere tid har begrepet etterretning tatt over og hensikten med denne virksomheten er nettopp å skaffe informasjon om motstandere og operasjonsområdet.

Den endringen i utviklingen av operasjonskonsepter jeg mener å kunne oppfatte de seneste 15 årene knytter seg imidlertid til informasjon om egne styrker og kunnskap og bevissthet rundt egne roller og målsetninger. Operasjonskonsepter som nettverksbasert forsvar(NBF) og effektbasert tilnærming til operasjoner(EBTO-EBAO<sup>3</sup>) stiller strenge krav til at egne styrker kjenner sin egen rolle og dessuten er bevisste andre egne styrkers roller og muligheter.

De første årene etter 1992<sup>4</sup> mener jeg at svært mye fokus ble lagt på å få på plass tekniske løsninger for å kunne flyte informasjon mellom ulike avdelinger og hovedkvarter. Stikkord som båndbredde og kompatibilitet synes for meg å ha preget mye av diskursen de seneste 10-15 årene.

Min erfaring fra operasjoner i Irak under norsk ledelse i 2004 fikk meg imidlertid til å innse at felles situasjonsbevissthet krever mer enn at man er i stand til å kommunisere sammen. I

---

<sup>3</sup> EffectsBased Approach to Operations – NATO sin betegnelse på et operasjonskonsept hvor man fokuserer mer på effektene av den militære og sivile innsatsen fremfor ildkraft og virkningen av denne. For en inngående utredning om dette konseptet vises til Masteroppgaven skrevet av Major Kjetil Wee Pettersen ved Forsvarets stabsskole 2007.

<sup>4</sup> NCW konsept, Alberts and Hayes, 1992

denne operasjonen tjenestegjorde jeg i den norske kontingentstaben i Basrah og hadde flere kommunikasjonsystemer med direkte tilgang til Forsvarets fellesoperative hovedkvarter(FOHK). Opplevelsen var likevel at det var avvik på den situasjonsforståelsen vi mente å ha lokalt og den vi fikk inntrykk av at hovedkvarteret i Norge hadde.

I 2005 tjenestegjorde jeg i NATO operasjonen i Baghdad for å trene og utruste det irakiske forsvaret i samarbeid med den multinasjonale koalisjonsstyrken. Min erfaring fra dette oppdraget var at selv om kommunikasjonsformen var direkte tale mellom personer i samme rom var felles situasjonsbevissthet vanskelig å oppnå. Faktorer som språk og begrepsforskjeller, kulturulikheter og ulik forutgående trening var etter min oppfattelse veldig hemmende i forhold til å skape felles situasjonsforståelse. Jeg konkluderte at det var forhold i tillegg til teknologiske løsninger som var betydningsfulle. Det kan synes for meg som om andre hensyn utover de teknologiske i noen grad er blitt oversett eller ikke gitt den nødvendige oppmerksomhet under utviklingen av våre nye operasjonskonsepter.

Det er naturlig å tro at jeg under arbeidet med teori og empiri har vært farget av det ovenstående synet(Gilje, Nils og Grimen, Harald, 1993, s. 148). For å kvalitetssikre datafangst og etterbehandling har jeg derfor benyttet en intervjuguide med overveiende åpne spørsmål og latt respondenten selv få velge tema, begreper og forklaringsmodeller(Jacobsen, 2005, s. 144-145).

### 3 Teoretisk fundament

Den som arbeider i militære avdelinger og staber vil raskt stifte bekjentskap med begrepene situasjonsbevissthet og felles situasjonsbevissthet. Grunnen til at disse begrepene brukes mye må antas å være at de er sentrale for å kunne planlegge og å gjennomføre militære operasjoner på en vellykket måte. Særlig synes begrepenes betydning å være aktualisert med vektleggingen av *manøverkonseptet* og *nettverksbasert forsvar*. FFOD beskriver at, ”Situasjonsbevissthet er en forutsetning for evnen til å synkronisere handlinger uten at det nødvendigvis foreligger en detaljert plan. Situasjonsbevissthet har en sentral plass i tenkningen om nettverksbasert forsvar” (FFOD, 2007, s. 95). Disse operasjonskonseptene synes å utfordre de etablerte operasjonsmåtene og stiller høye krav til mannskapenes evne til å sette seg inn i helheten av operasjonene. I tillegg krever operasjonskonseptene at man klarer å samhandle effektivt innenfor egen organisasjon slik at man får maksimal effekt ut av dem. Det å ha en god situasjonsbevissthet antas å indikerer at man klarer å sette seg inn i helheten av operasjonen på en god måte. Felles situasjonsbevissthet indikerer på sin side at man innenfor egen organisasjon har klart å skape et grunnlag for å kunne oppnå god samhandling.

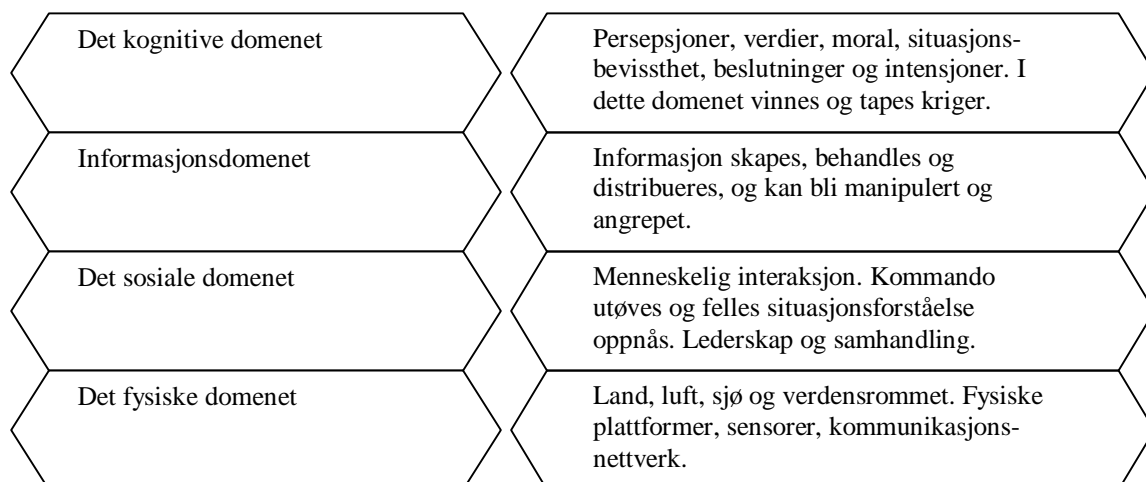
Situasjonsbevissthet og felles situasjonsbevissthet er dessverre ikke tilstander som er lette å oppnå. Som ordlyden indikerer har tilstandene mange fellestrekk. Imidlertid synes innholdet i dem, og prosessene som skaper dem, å være meget ulike. Vi vil nå se nærmere på hva som ligger i begrepene og prosessene som skaper dem. For ordens skyld vil jeg nå benytte begrepene individuell situasjonsbevissthet (ISB) og felles situasjonsbevissthet (FSB) slik at forskjellene kommer tydelig frem.

#### **Domenemodellen**

For å kunne sette prosesser og tilstander inn i en kontekst velger jeg her å introdusere domenemodellen som er beskrevet i FFOD<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Domenemodellen kompletterer stridsevne modellen gjennom å påvise i hvilke domener strid føres og hvordan disse henger sammen. Begrepet domene brukes her om abstrakte områder, i motsetning til stridens arenaer (land, sjø, luft og verdensrommet), som beskriver de konkrete områdene der striden utkjempes (arenaene tilhører alle det fysiske domenet). Domenemodellen beskriver det kognitive domenet, informasjonsdomenet, det sosiale domenet og det fysiske domenet, og hvordan disse henger sammen.



Figur 1: Domenemodellen.

Domenemodellen vil i denne oppgaven bli benyttet som et verktøy for å illustrere detaljene rundt ISB og FSB ettersom tilstandene er resultater av svært sammensatte prosesser. Disse prosessene synes å foregå i ulike domener og dette gjør det svært utfordrende å forstå hvordan de foregår og å kvalitetssikre dem. Domenemodellen bidrar til å dele opp og systematisere de ulike elementene av prosessene og hjelper oss på denne måten å forstå dem bedre.

### 3.1 Hva er Individuell Situasjonsbevissthet?

Situasjonsbevissthet er et sammensatt ord; *situasjon* og *bevissthet*. I dette ligger det en avgrensning om at man mener forhold som har betydning for situasjonen, altså en avgrenset del av virkeligheten i det fysiske domenet. Bevissthet antyder at man behandler informasjon kontinuerlig. Man tar hensyn eller forholdsregler basert på det man er bevisst. Enkelt sagt kan man si at dette dreier seg om *kunnskap* om et utvalg av objekter og tilstander i den fysiske verden. Det er likevel ikke uproblematisk å forstå hva som menes med begrepet ettersom det har mange ulike aspekter ved seg.

En mye brukt definisjon finnes hos Endsley som sier følgende:

*Situational Awareness is the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning, and the projection of their status in the near future*(Mica R. Endsley, 1988, i Endsley, 2000, s. 5).

Det er her verdt å merke seg Endsleys betoning av tidsfaktoren. Hun påpeker at det er den nære fremtid som omfattes av begrepet. Med tanke på at hennes innledende fagområde var

fokusert rundt stridspiloters arbeidssituasjon kan det være riktig å anta at vi her snakker om tidels sekunder, sekunder og eventuelt minutter heller enn timer og dager.

FFOD tar utgangspunkt i Endsleys modell og gir oss følgende definisjon(FFOD, 2007, s. 174):

*Beskriver den tilstand hvor en person har både oversikt over og forståelse av en situasjon. Situasjonsbevissthet omfatter evne og mulighet til å oppfatte situasjonen, forstå den, utnytte den og eventuelt forutsi fremtidig utvikling.*

Det fremgår av begge definisjoner at SB anses å bestå av flere komponenter eller steg om man vil. Det første steget er knyttet til det å faktisk registrere hvordan objekter og tilstander er. Dette innebærer å på en eller annen måte skaffe seg data eller informasjon fra den virkelige verden. Primært vil man hente signaler fra egne organ som sanser omgivelsene direkte og i tillegg henter man signaler ved hjelp ulike systemer som kan formidle informasjon.

Det andre steget i SB beskrives som det å forstå de signaler og den informasjon man har oppfattet. Dette er en kognitiv prosess som er individuelt ulik fordi den enkelte har sine spesifikke erfaringer og verdier. For å nå denne graden av SB bearbeider den enkelte de sanseinntrykk han har mottatt og forsøker å skape mening fra dem. Dette innebærer sortering og sammenstilling av ulike inntrykk og vurdere deres viktighet sett i forhold til hva man forsøker å oppnå. Når man har nådd denne graden av SB forstår man betydningen av sanseinntrykkene. Endsley sammenligner dette med å lese med forståelse i motsetning til bare å lese ord(Endsley, 2000, s. 7).

Tredje steg av SB indikeres ved at man klarer å forestille seg hvordan objekter og tilstander vil endre seg fremover i tid. Denne forestillingsevnen synes å være svært viktig for å kunne prestere godt i oppgaveløsning. Den gjør det mulig å treffe gunstige beslutninger i tide(Endsley, 2000, s. 7). FFOD beskriver dette som prediksjon og beskriver at, ”*situasjonsprediksjon er den høyeste graden av situasjonsbevissthet og innebærer evne til gjenkjenning av tidligere mønstre og på det grunnlag evne til å si noe om sannsynlige utviklingstrekk*”(FFOD, 2007, s. 95). Betoningen av gjenkjenning av tidligere mønstre indikerer at man er avhengig av erfaringer fra likartede eller lignende situasjoner. Endsley sier at evnen til å kunne predikere fremover i tid benyttes i nesten alle de miljø hun har studert og

er et ekte kjennetegn på ekspertise(Endsley, 2000 s. 7). Prediksjonsevne synes dermed å være knyttet i et avhengighetsforhold til utdanning, trening og erfaring fra tilsvarende oppgaver.

SB omfatter altså de tre stegene *oppfattelse, forståelse og prediksjon* som er nært knyttet til hverandre. Vi skal nå se nærmere på hva disse stegene innebærer og hva som kjennerteegner de ulike tilstandene.

### **3.1.1 Hva er oppfattelse?**

Oppfattelse i denne sammenhengen er rett og slett sansing av omgivelsene og det som skjer der. Vi kan godt si at dette ligger til det fysiske domenet. Imidlertid har ikke oppfattelsen skjedd før den er kognitivt registrert hos individet. Dette er altså en prosess som har sitt utspring i det fysiske domenet og som deretter setter i gang endringer i det kognitive domenet. Sansing kan foregå ved hjelp av syn, hørsel, følelse, lukt og smak og kan samlet omtales som persepsjon. En del persepsjon skjer på bakgrunn av åpenbare signaler som en systemalarm, mens andre signaler kan være nesten umerkelige som for eksempel endring i motordur(Endsley, 2000, s. 10)

Ikke all informasjon i omgivelsene er like relevant. En pilot som er ute på et oppdrag trenger ikke vite navnet på kona til co-piloten og størrelsen på skoene hans. Imidlertid trenger han å vite en rekke ting om det å føre et fly trygt(Endsley, 2000, s. 5). En stor del av sansingen blir dermed undertrykt og ikke brukt videre. Man kan tenke seg at sjefen i en militær avdeling skal velge fremrykningsvei videre bruker sine øyne for å finne hvilke muligheter han har<sup>6</sup>. Han kan se at det vokser korn på åkeren, men dette er uinteressant fordi han samtidig kan se at det finnes en farbar vei han kan bruke til fremrykning. Persepsjonen er altså påvirket av det oppdraget vedkommende har og de beslutninger han må ta for å nå sine målsetninger.

### **3.1.2 Hva er forståelse?**

*Forståelsesskaping* må i denne sammenhengen forstås som tolkningsprosessen av de informasjonselementene som persepsjonen samlet. Tolkningen påvirkes av individets ”persepsjonsfiltre” som leder den enkelte til å vektlegge ulike deler av den informasjon som foreligger. Man kan si at forståelse dannes basert på tilgjengelig informasjon og gjennom tolkning relatert til individets verdier, normer og erfaringer oppsummert som kunnskap

---

<sup>6</sup> Oppgaven benytter hannkjønnsformen i eksempler og andre steder i stedet for den mer nøytrale formen han/hun for å gjøre teksten så lesbar som mulig. Dette må ikke tolkes i retningen av at forfatteren med dette gir uttrykk for et prinsipielt syn om kvinner i Forsvaret.



(Alberts og Hayes, 2006, s. 12)(Hafnor og Normark 2005, s. 8). Dannelsen av forståelse er en prosess som bare ligger til det kognitive domenet og er subjektivt på samme måte som alt annet i den menneskelige hjerne(Alberts og Hayes, 2006, s. 12). Dette innebærer at den samme informasjonen kan bli forstått ulikt av to ulike individ(Alberts & Hayes, 2006, s. 12). Det er i denne sammenhengen en kuriositet at ISTAR-definisjonen<sup>7</sup> av *etterretning* krever at mottakeren skal ha forstått innholdet i en etterretningsmelding.

Det finnes i følge Alberts og Hayes grader av forståelse som spenner fra elementær forståelse av problemet, eller fenomenet, til en fullstendig forståelse. En elementær forståelse vil i kommando og kontrollsammenheng kunne innebære å forstå hva det er man forsøker å oppnå. I militærsjargong ville vi benyttet ord som *intent* og *end-state* for dette. En mer utviklet forståelse i kommando og kontrollsammenheng innebærer at man kjenner igjen ulike fremgangsmåter og deres egnethet i forhold til å nå målsetningene (Alberts & Hayes, 2006, s. 13). Brehmer peker også på Kleins data-ramme teori som i essens handler om at mennesker på en måte undersøker og velger ut deler av den tilgjengelige informasjonen og forsøker å relatere den logisk til kunnskap man har opparbeidet tidligere(Klein et al. 2006 i Brehmer, 2006). Så snart man har funnet en kunnskapsramme som gir den nye informasjonen en logisk betydning dannes det forståelse hos individet (Data/Frame Theory of Sensemaking, Klein et al., 2006 i Brehmer, 2006).

Det er viktig å merke seg at ny informasjon relateres til allerede opparbeidet kunnskap. Forståelse dannes altså når et utdannet og trent menneske gjenkjenner informasjon som er viktig i forhold til den målsetningen det har. Det er altså ikke slik at man kan ha forståelse i en helt ny situasjon eller uten å vite hva man skal forsøke å oppnå. Det siste leder oss til å innse hvorfor det er så viktig å kjenne til egne målsetninger.

### **3.1.3 Hva er prediksjon?**

Prediksjon krever mer enn bare god forståelse. For å kunne forutsi situasjonens utvikling innebærer det at man må kjenne igjen elementene, aktørene og deres verdier og normer (Alberts & Hayes, 2006). Dette krever en eksersis som omtales som mental simulering (Klein, 2001). Dette er også en prosess som foregår i det kognitive domenet. Den foregår gjennom å vurdere de ulike elementene og forestille seg disse i ulike *hendelsesrekker*(action

---

<sup>7</sup> ISTAR er et akronym for et konsept som fokuserer på informasjonsinnhenting, overvåking og bekjempning av punktvisse mål, gjerne med ildkraft levert på lange avstander. Intelligence, Surveillance, TargetAquisition and Reconnaissance

sequence)(ibid). Dels kan dette nyttes for å forklare hvordan situasjonen har utviklet seg fra FORTID og frem til NÅ. Dels kan eksersisen nyttes for å forestille seg hvordan situasjonen vil utvikle seg fremover inn i FREMTIDEN. Brehmer viser til James som hevder at mennesker ikke oppfatter NÅ-situasjonen som et øyeblikksbildet eller en knivsegg, men mer som en sal som spenner over noe tid hvor utviklingen umiddelbart frem til NÅ tas med. Tilsvarende vil forventningene om hvilken utvikling som umiddelbart følger være del av NÅ(William James, 1907, i Brehmer, 2006, s. 5).

ISB og begrepet NÅ synes å skapes innenfor tideler av et sekund eller i løpet av sekunder. Dette er ikke forenlig med organisasjoner hvor prosesser sjelden foregår innenfor tideler av et sekund eller noen få sekunder. Det er med denne bakgrunn nærliggende å konkludere at kun individer kan ha ISB og at organisasjoner er avskåret fra å ha det. Det er altså menneskene i en organisasjon som har ISB og de har hver sin.

Klein hevder at prediksjon foregår ved hjelp av gjenkjenning. Individet gjenkjenner tegn eller trekk som er kjent fra tidligere erfaringer og danner grunnlaget for mental simulering av fremtidige utviklingsmuligheter(Klein, 2001). Dette hjelper oss å forstå hvorfor eksperter eller vel trente personer synes å kunne gjenkjenne situasjoner med større presisjon enn nybegynnere. Disse vil kunne simulere og forestille seg realistiske hendelsesrekker hurtigere enn andre. I noen tilfeller sier vi at erfarne ledere tar beslutninger basert på intuisjon. Dette innebærer at vedkommende ikke engang finner det nødvendig å vurdere samtlige elementer i situasjonen. Han har allerede kjent igjen tegn fra tidligere erfaringer og basert på spesielt utvalgte informasjonselementer treffer han sin beslutning. Dette er nok spesielt relevant for militære ledere i operasjoner hvor det ofte er fordelaktig å handle raskere enn sine motstandere(manøvertenkning, FFOD, s. 74ff, 2007). Imidlertid kan vi finne eksempler på det samme også i sivile områder som trafikkstyring og aksjespekulasjon.

Ut i fra dette perspektivet er det ikke tvingende nødvendig å ha en svært god og fullstendig ISB, hvis man allerede besitter erfaring eller spesiell kunnskap. Man vil da kunne nøye seg med et utvalg av informasjon som indikatorer og basere sine prediksjoner på disse. I praksis vil man likevel bare kunne operere med en viss sannsynlighet for at ulike meningsfulle alternativer inntreffer og i tillegg kan man identifisere tegn som fremmer eller hemmer sannsynligheten for at disse inntreffer(Alberts & Hayes, 2006).

### 3.1.4 ISB som tilstand i en dynamisk prosess

Det synes imidlertid mangelfullt at FFOD beskriver ISB på en måte som gjør at man kan få inntrykk av at dette er en statisk tilstand med terskler hvor den enkelte blir i stand til henholdsvis *oppfattelse*, *forståelse* og *prediksjon* etter hvert som bevisstheten øker.

Det er jo slik at enhver som skal forholde seg til en situasjon vil prøve å *oppfatte* den så godt som mulig. Basert på dette vil han forsøke å *forstå* den så inngående som mulig. På dette grunnlaget vil han forsøke å predikere så godt som mulig og deretter iverksette en riktigst mulig handling. Dette er en dynamisk kognitiv prosess som gjentas kontinuerlig (Jensen, 2007, s. 3). Sekvensen er altså likartet uavhengig av hvor stor ISB medarbeideren egentlig har.

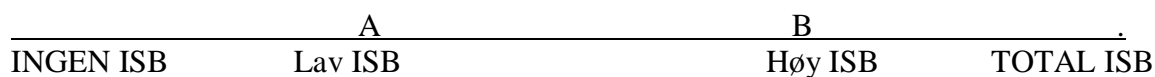
Dette perspektivet er presentert av flere forfattere med Boyd som den kanskje mest kjente.

Hans OODA loop modell (Boyd, 1987) er videreutviklet i mange omganger og benyttes i dag blant annet for å forklare hele kommando- og kontrollprosessen i en militær avdeling.

Brehmer introduserte en annen variant under akronymet DOODA loop (Brehmer, 2005, 2006 i Jensen, 2007). Begge tar for seg dynamikken i bevissthetskaping, beslutningsfatning, handling og vurdering av utfall. Det er altså den gjennomgående repetitive beslutningsfatningsprosessen som er interessant i praktiske sammenhenger. Kvaliteten på denne prosessen synes å bli påvirket av hvor stor og god ISB man har.

I stedet for å se på ISB som en trapp med terskler synes det mer fruktbart å anta at ISB er en kognitiv kunnskapstilstand mellom de teoretiske ytterpunktene INGEN og TOTAL. Det er vanskelig å tenke seg et individ med en ISB som tilsvarer størrelsen INGEN. Tilsvarende er det vanskelig å tenke seg et individ som har en ISB som er TOTAL.

Det synes mer riktig å anse at den ISB den enkelte besitter i praksis er i størrelse mellom disse teoretiske ytterpunktene.



Figur 2: Grader av situasjonsbevissthet.

Slik sett vil vi kunne anta at individ A har en elementær oppfattelse, svak forståelse, og gjør upresise prediksjoner og vil bare kunne iverksette handlinger som med liten grad av sannsynlighet er gunstige.

Individ B har en høy grad av oppfattelse av situasjonen og forstår mange sider av den og foretar meget presise prediksjoner. På bakgrunn av dette vil han med høy grad av

sannsynlighet kunne iverksette gunstige handlinger. Det bemerkes at en gunstig handling i denne sammenhengen kan være å unnlate å handle.

I det ovenstående er det likevel mulig at begge to vil iverksette den samme handlingen. Det er altså ikke slik at jo bedre ISB man har, jo bedre handlinger iverksetter man. Det vil være riktigere å hevde at jo bedre ISB man har, jo større vil sannsynligheten være for at en gunstig handling iverksettes. Tilsvarende vil det kunne tenkes at individ A har oppfattet situasjonen på en mangelfull måte, men som følge av erfaring og spesialisering oppnår en høy grad av forståelse likevel. Mange forfattere omtaler dette som intuitiv beslutningstaking og vektlegger betydningen av trening og erfaringsbygging (Klein, 2001).

### **3.1.5 Oppsummering om individuell situasjonsbevissthet**

Det kan synes som det er enighet om at ISB skapes gjennom en prosess hvor individet sanser objekter og tilstander i det fysiske domenet som deretter bearbeides, gjenkjennes og lagres kognitivt. I følge dette resonnementet er ISB en kognitiv tilstand. Den prosessen som leder til denne tilstanden kan beskrives med ord som læringsprosess, gjenkjenning og meningsskaping. I militær litteratur kalles gjerne kunnskap om kontekstuelle forhold for *Ground Truth* eller *True Situational Awareness* (UK Army, 2007). De færreste vil imidlertid ha anledning til å direkte sanse det som foregår i det fysiske domenet. Det langt vanligste er å benytte observatører og andre former for sensorer (remote sensors) (UK Army, 2007) som lager data og informasjon om objekter og tilstander i det fysiske domenet og distribuerer dette. Sensorene kan være rent tekniske. Med dette omgås det kognitive steget hvor en observatør sorterer og tolker det han ser og produserer informasjon om dette. Allerede her kan vi ane at det er en utfordring å skape informasjon som er pålitelig og nyttig.

Lederen for US Army sitt opplæringsteam i Irak, Col Thomas McCool, lærte irakerne *”...who else needs to know?”*.

I dette spørsmålet og utsagnet ligger det en innarbeidet praksis om omsorgsfull interaksjon (heedful interrelation) (Weick og Roberts, 1993). Erkjennelsen om det ikke er tilstrekkelig at bare individet har SB er rasjonale for å skape en felles SB. Men hva er så denne tilstanden FSB. I det etterfølgende skal vi se nærmere på hva perspektivet omfatter og prosessene som påvirker tilblivelsen.

## 3.2 Hva er kollektiv sensemaking?

### Kollektiv sensemaking versus individuell situasjonsbevissthet

Det synes å være stor grad av enighet blant ledende forskere om at begrepet *sensemaking* innebærer en prosess hvor mennesker interagerer og gjennom disse handlingene danner en likartet kunnskapsplattform samt begreper og interaksjonsregler. Kunnskapsplattformen er ikke nødvendigvis helt i tråd med de faktiske forhold i det fysiske domenet. Det er heller snakk om et kognitivt kunnskapsmessig utgangspunkt som er ”forhandlet” frem mellom de interagerende menneskene (Valaker, 2007, s. 12). Når man har kommet frem til en likartet forståelse danner denne grunnlaget for videre planlegging eller beslutningstaking. Til forskjell fra ISB hvor mennesket forsøker å skape så stor og nøyaktig kunnskap om det fysiske domenet som mulig (Brehmer, 2006), vil kollektiv sensemaking heller være resultatet av en sosial interaksjonsprosess hvor flere mennesker danner felles oppfattelse, felles språk og felles prosedyrer som gjør dem bedre i stand til å kunne samhandle og løse problem i team. Den aktiviteten som menneskene i samme organisasjon gjennomfører for å bli i stand til å bedre løse oppgaver i team kalles i flere kilder for sensemaking (Valaker, 2008) (Jensen, 2007).

Den begrepsmessige grensegangen mellom ISB og sensemaking er uklar som følge av utviklingen i forskningen om disse begrepene. Begrepene er i følge Brehmer blitt tolket og endret så mange ganger de seneste 15 årene at det kan være vanskelig å kjenne de fra hverandre. Brehmer forsøker å gjøre det mer tydelig hva som er forskjellene mellom de to i sin artikkel: *Situasjonsmedvetenhet och Sensemaking - Två farliga S* (Brehmer, 2006).

Denne rapporten hevder at distinksjonen mellom disse begrepene er blitt borte og at de begge nå for tiden brukes for å forklare det som allment kalles *forståelse*.

Om begrepet sensemaking sier Brehmer at dette har sitt utspring i Weick (1995).

*Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing. Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage in ongoing circumstances from which they extract cues and make sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, s. 409).*

Videre sier han at SM er et begrep som har sitt utspring i organisasjonsteori for å forklare kollektiv handling. Det er altså hva en gruppe mennesker foretar seg for å bli i stand til å kunne interagere og løse et problem. Begrepet er videre brukt i forbindelse med ukjente situasjoner som krever kreativ problemløsning, altså noe som ikke er rutine.

Det synes således overflødig å snakke om kollektiv sensemaking. I denne tolkningen er individuell sensemaking ikke mulig, - det må være et kollektiv som interagerer. På den annen side sier Brehmer at:

*Sensemaking kan främst observeras när något nytt och oväntat inträffar, och är namnet på den process genom vilken individen uppnår en förståelse för detta nya och oväntade, och tjänat som ledning för att hitta ett sätt att handtera det.*

Dette kan indikere at SM er en prosess som gir utbytte for den enkelte. Imidlertid foregår denne prosessen gjennom en interaksjon med ett kollektiv.

Dette står i følge Brehmer i motsetning til ISB som i større grad handler om enkeltmennesker hver for seg og hvordan disse skal kunne oppfatte den fysiske virkelighet så korrekt og detaljert som mulig.

Det er likevel ikke all informasjon om den fysiske verden som er viktig for ISB. Det at operatøren har et mål eller målsetning innebærer at han kan finne, velge ut og benytte informasjonselement som er viktig for han. Dette innebærer videre at en spesialist eller en med stor erfaring fra tilsvarende oppgaver med større sikkerhet kan gjenkjenne hvilke som er de viktige elementene. Brehmer påpeker i denne sammenhengen at situasjonsbilder presentert på kart eller skjermer er vanskelige å bruke fordi de er statiske, og ikke tilgodeser James' Salperspektiv(temporært perspektiv). Dette har imidlertid blitt bedre etter hvert og nå har man systemer med skjermer som presenterer bevegelser.

Alberts og Hayes(2007) skriver at å ha ISB innbefatter å være klar over målsetninger (intent; purpose, considerations, and constraints). De mener altså at det å finne ut hva som er målsetninger er en del av det å skaffe situasjonsbevissthet. I Eva Jensens studie(2007) hevder hun at det å finne og klarlegge målsetninger er en egen separat del av sensemaking(SM). Dette innebærer uansett at mål og målsetninger er veldig viktig for både ISB og SM.

Dette leder inn på betydningen av ledere og lederskap. Det å fastsette mål og målsetninger er allment ansett for å være kjernen i lederskapsfunksjonen.

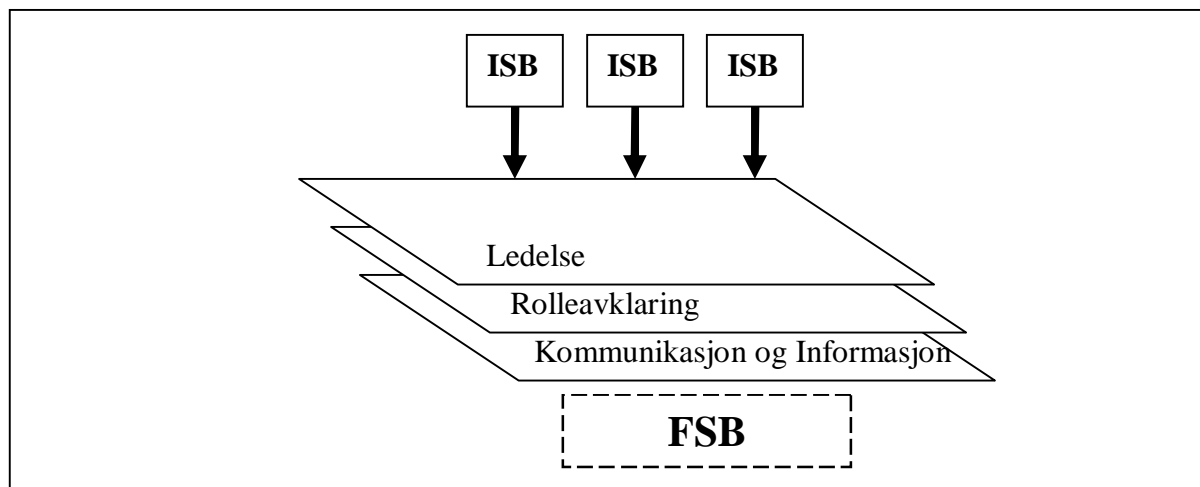
Ovenfor har jeg presentert ulike teorier og definisjoner om ISB. Flere av disse antyder at det er vi mennesker som har ISB - vi har hver vår. Begrepet *felles situasjonsbevissthet* synes ofte

å bety at kunnskapen eller forståelsen om fenomenet oppleves å være lik hos de impliserte. Det vil si at fortolkningen av informasjonen synes å være lik eller likartet.

Dette er imidlertid til begrenset nytte. Det å ha en organisasjon hvor alle tenker likt om de samme problemene er ikke egentlig et team, men heller mennesker som jobber i parallell (*...suggest that the KLM crew acted less like a team than like three individuals acting in parallel.*)(Hackman, 1987, i Weick, 1990).

Organisasjoner og team settes sammen fordi man ønsker at en gruppe mennesker med ulik kunnskap skal jobbe sammen mot felles målsetninger. Ntuen et al. (2006) sier at organisasjoner dannes for å takle problem som er for omfattende for ett individ å løse, eller fordi arbeidsmengden overstiger det som er mulig for en alene å løse innenfor tidsfristen. Det kan også være at man nettopp ønsker ulike tilnærminger til å løse en oppgave slik at den totalt sett beste løsningen blir valgt (Ntuen et al. 2006, i Alberts og Hayes, 2006). Dette omtales ofte som ekspertteam. For at ekspertteam eller organisasjoner skal kunne løse oppgaver effektivt sier vi ofte at de trenger FSB. Fenomenet eller tilstanden FSB omtales i dagligtale som noe positivt og noe man bør ha. Det ligger altså implisitt at gjennom å ha FSB så tilegner man seg noen fordeler. Med utgangspunkt i Endsleys modell(Endsley 1988 i Endsley, 2000) er det allment akseptert at en bred og kvalitetsmessig god FSB danner grunnlaget for å kunne foreta gunstige beslutninger og handlinger. Slike gunstige beslutninger og handlinger vil i sin tur kunne føre til mer effektiv oppdragsløsning eller at oppdraget vil kunne løses på en kvalitativt bedre måte.

En god FSB er imidlertid vanskelig å oppnå. Den prosessen som leder frem til en stor og god FSB kan sammenlignes med den prosessen vannet i en elv møter fra sitt utspring i fjellene til den munner ut i havet. Elven kan være full av grunner, krappe svinger eller demninger som hindrer vannet i å flyte raskt mot havet. Tilsvarende kan det synes som prosessen som leder til FSB i en organisasjon er belemet med forhindrer. Jeg har i det etterfølgende valgt å omtale disse hindrene som *filtre* fordi det er viktig at tilstanden i disse er god og at de ikke hindrer prosessen. Jeg har gruppert ulike forhold som er viktige for prosessen i tre overgripende tema. Først, og sannsynligvis viktigst, av disse er forhold knyttet til ledelse. Dernest omtales forhold som omhandler hvordan medlemmene i organisasjonen oppfatter sin rolle og rolleavklaring i forhold til hverandre. Til slutt skal vi se nærmere på hvordan kommunikasjon og informasjon påvirker prosessen.



Figur 3: Prosessfiltre

Den prosessen som medlemmene i en organisasjon går igjennom på vei mot FSB omtales gjerne som *kollektiv sensemaking*.

### 3.2.1 Ledelse

Forskning om ledelse er et eget stort felt som har en meget høy produksjon. Det er av plassmessige hensyn ikke mulig å gå inn i detalj på alle de ulike aspekter av ledelse og hvilken betydning de har for skaping av felles situasjonsforståelse. Det er likevel nødvendig å peke på noen av de mest sentrale funksjonene i ledelse og de ønskede effektene ledelse har på en organisasjon.

### Målsetninger og ressurser

I organisasjoner er det en lederoppgave å sørge for at målsetningene er kjent og akseptert. Mål og målsetninger er sentralt for en organisasjon. Disse gir grunnlag for mental simulering av den ønskede fremtidige tilstand. Dette innebærer at organisasjonsmedlemmene ser for seg hendelsesrekker som leder frem til måloppnåelse (infra s. 16).

All oppdragsløsning krever ressurser, også planlegging av oppdragsløsning. For å kunne disponere tid og andre ressurser hensiktsmessig må den enkelte kjenne til hvor mye ressurser som er tilgjengelig og i hvilken sekvens de kan og bør benyttes.

### Åpenhet og tillit

Når et team kommer sammen for å løse et oppdrag, for eksempel for å planlegge en militæroperasjon, er det viktig å nyttegjøre seg bidragene fra alle teamets medlemmer. Det er lederens oppgave å sørge for at det skapes en atmosfære av åpenhet som gjør at alle bidrag og innspill kommer frem. Videre er det viktig at teamets medlemmer har tillit til hverandre og forstår at motargument og avvikende forslag kun har til hensikt å gjøre løsningen bedre (Klein,



1993)(Jensen, 2007). I sine eksperiment fant Jensen at team som hadde god åpenhet og klar rollefordeling produserte bedre løsninger enn de andre. Den faktoren som ivaretok at åpenhet og rollefordeling ble ivaretatt var lederens atferd. I grupper hvor lederen benyttet en autoritær og lite imøtekommende stil fant man mindre kommunikasjon, mindre åpenhet og mer uklar rolleoppfattelse(Jensen, 2007).

En leder kan bidra til bedre sensemaking gjennom å hjelpe medlemmene til å forstå og godta at organisasjonens mål er viktige også for den enkelte og at alle bidrag er viktige. Lederen vil også ha en funksjon i forhold til å bedre rolleforståelsen i organisasjonen.

### **3.2.2 Rolleavklaring**

#### **Egen og andres rolle**

For å kunne forstå hvilke oppgaver den enkelte skal løse, må hvert medlem av organisasjonen kjenne sin rolle i helheten. Når man kjenner sin plass i organisasjonen kan man også sortere og velge hvilken kontekstuell kunnskap og informasjon som er relevant(Espevik et al., 2006). I faste organisasjoner er rollene ofte beskrevet og oppgavene definert i instruksverket. Likevel vil individene i en organisasjon over tid finne frem til en klarere rolleforståelse både for seg selv og i forhold til andres rolle. En god kollektiv sensemaking prosess vil utvikle rolleforståelsen hos medlemmene(Valaker, 2007, s. 12). Ledere spiller en viktig rolle i forhold til å utvikle rolleforståelse gjennom å gi føringer og direktiver. Ved å gi tilbakemelding på utført arbeid gir lederen den enkelte et grunnlag for å forstå sin rolle stadig bedre. Egen rolleforståelse er imidlertid nært knyttet til den kunnskapen man har om de andre i organisasjonen og hvilken rolle de har.

#### **Transaktive minnesystem**

Forskerne på FFI sier at det er forskjell på hva som er delt kunnskap, dvs hva vi har overlappende, eller parallell kunnskap om, og det som er vår felles teamkunnskap(Normark og Hafnor, 2005).

Delt kunnskap er i dette perspektivet den type kunnskap som er lik eller likartet hos alle i organisasjonen(Brodbeck et al., 2007, s. 465). Her kan vi se for oss eksempler som: at alle vet at arbeidsdagen slutter kl 1530 og at bedriften må ferdigstille tegningene for det nye prosjektet innen 1. august.

Teamkunnskap er summen av organisasjonens kunnskap, uavhengig av hvem som er spesialisten. Det er imidlertid viktig at man som organisasjon kjenner til hvem som besitter

dybdekunnskap og hvordan denne kunnskapen kan hentes frem. Det er dette som kalles *transaktive minnesystem* (Valaker, 2008, s. 20). Transaktive minnesystem (TMS) antas å være mer utviklet når medarbeiderne kjenner hverandres roller og hvilke behov for informasjon disse rollene innebærer. I militære organisasjoner er denne type kunnskap ofte sterkt knyttet til standardiserte strukturer. Den kjente inndelingen som nyttes i NATO; J-1 til J-9 er et eksempel på dette. Alle militært utdannede offiserer på et visst nivå vet at spesialistene på personellrelaterte saker finnes i J-1 seksjonen i organisasjonen. Tilsvarende har hver av de andre åtte seksjonene sine funksjonsansvar.

Valaker antyder at transaktive minnesystem omfatter både informasjon og kunnskap om hvem som besitter eller trenger å besitte spesifikk kunnskap og medier og måter for å gjøre informasjonen tilgjengelig. Valaker påpeker derfor at både mennesker og teknologi kan sies å være del av et transaktivt minnesystem (ibid).

TMS gjør det altså mulig for organisasjonen å få tilgang også til den dybdekunnskapen som kun den enkelte besitter og som ikke er delt. Det må antas at TMS skapes både bevisst og ubevisst i organisasjoner uten at det kan vises til forskning som bekrefter dette.

### 3.2.3 Kommunikasjon og informasjon

#### Språk

SM hevdes å være noe som hovedsakelig foregår i den språklige verden i en organisasjon, innenfor det sosiale domenet. SM som funksjon både skaper identitet og fastsetter roller i en organisasjon og bidrar til å legge grunnlaget for målrettet kollektiv handling (Brehmer, 2006, s. 8). Dette skjer både når individene er klar over at dette foregår og når de ikke er det.

*Speech-exchange Systems as Organizational Building blocks*

*...not only do they communicate within an organization, they also construct the organization itself through the process and substance of what they say* (Weick, 1990, s. 582).

Dette antyder at kollektiv sensemaking faktisk også bidrar til å definere organisasjonen, dens målsetninger og utbredelse, og at dette i stor grad skjer gjennom muntlig kommunikasjon.

*The point to be emphasized is that speech exchange and social interaction is an important means by which organization is built or dismantled* (Weick 1990 s. ???).

Det er i følge Weick viktig både hva man snakker om og hvordan disse kommunikasjonstilfellene (samtalene) foregår. Dette forsterkes ytterligere i følgende utsagn:

*Organizations are built, maintained, and activated through the medium of communication. If that communication is misunderstood, the existence of the organization itself becomes more tenuous*(Weick 1990 s. 582).

Det Weick antyder er at ettersom organisasjonen eksisterer som et resultat av kommunikasjon er selve eksistensen til organisasjonen truet hvis kommunikasjonen blir misforstått.

Kommunikasjon er mulig gjennom mange former for teknologi og ikke alle utvekslinger skjer gjennom tale. Det kan imidlertid virke som Weick mener at organisasjonsdefinerende kommunikasjonen er muntlig og i stor grad foregår ansikt til ansikt.

Sannsynligvis er det her også snakk om kommunikasjon som handler om målsetninger og mulige løsninger for å nå frem til målene. Likevel finnes det non-verbal kommunikasjon mellom individene som har betydning for organisasjonsbyggingen. Når det gjelder dette sier Weick at måter å kommunisere på og omgangsform har betydning. Et slikt enkelt eksempel kan være at de som er innenfor en organisasjon bruker fornavn på alle, men eksterne omtales med etternavn og tittel. Det kan synes som en organisasjon som løser oppdrag og gjennomgår effektiv KSM utvikler språket slik at man blir i stand til å kommunisere mer effektivt.

Standardiserte begreper og kommunikasjonsrutiner tas i bruk og vil etter hvert kjennetegne organisasjonen.

## **Gruppeidentitet**

Særlig interessant er dette i uformelle militære organisasjoner. Ad hoc sammensatte stridsgrupper eller deler av staber som skal jobbe sammen vil sannsynligvis definere seg gjennom hvem man kommuniserer med og hvordan. Spesielt vil en oppfattning av VI og DEM etablere seg fort. Kommunikasjonen vil sannsynligvis også opprettholde en forståelse av hvem VI er og hva VI skal oppnå. Av dette følger det at VI skal oppnå noe annet enn DEM. Med andre ord kan de oppstå en ulikhet i målsetninger for de ulike gruppene i organisasjonen.

## **Kommunikasjon**

Kommunikasjon synes å være en forutsetning for KSM i organisasjoner. Kommunikasjon kan ta mange former selv om det synes å være spesielt fordelaktig å kunne kommunisere ansikt til ansikt. Weick påpeker imidlertid at forhold som autoritet kan virke hemmende når kommunikasjonen foregår ansikt til ansikt(Weick, 1990, s. 579). Det er gjennomført

forskning som kan tyde på at KSM også kan skje når medlemmene i organisasjonen benytter andre former for kommunikasjon som elektronisk post og chat. I sine eksperimenter fant Normark og Hafnor at tekniske systemer for å kommunisere ble fort mer effektivt jo mer erfaring brukerne hadde med dem (Normark og Hafnor, 2005, s. 37). Det å kommunisere ansikt til ansikt er jo den kommunikasjonsformen vi mennesker har mest erfaring med og som vi benytter i særklasse mest. Talesystemer som telefon og radio må således antas å kunne være gunstige måter å kommunisere på ettersom de ligger nært opp til det å kommunisere ansikt til ansikt. Det er tilsvarende naturlig å tro at videokonferanser, hvor man kan oppfatte kroppsspråk i tillegg til det som sies, vil være gode kommunikasjonsformer.

Det må likevel antas at det å se og høre direkte de man kommuniserer med er fordelaktig. Ved å oppholde seg og arbeide i samme lokaler vil man dessuten kunne lytte til andres arbeide og oppgaveløsning uten å formelt starte en kommunikasjonsøkt.

## **Informasjonssystem og -styring**

Selv med et godt utviklet transaktivt minnesystem må en ta høyde for at man ikke kjenner alles informasjonsbehov. Spesielt i uventede og uvanlige situasjoner kan det være vanskelig å vite hvem som trenger å vite. Den teknologiske løsningen kan kompensere for dette ved å ha ”oppslagstavler”. På disse stedene vil man kunne presentere generell oversikts informasjon om en nylig oppstartet sak. Den enkelte vil ved å oppdage saken på denne ”tavlen” kunne initiere at man trenger å få del av spesifikk informasjonen som gjelder denne saken. Enda bedre vil det være hvis man kan legge inn ”agenter” som utløses når spesielle info element dukker opp på tavlen.

Ta et eksempel: En planlegger for Spesialoperasjoner har vanligvis ikke befatning med saker som omhandler grensevakt. Likevel kan planleggeren ønske å bli involvert i en sak dersom ordet *gissel* brukes i denne saken. En rapport om en grensesoldat som er blitt tatt som gissel vil dermed automatisk dukke opp hos planleggeren etter at hans ”agent” har utløst i forbindelse med meldingen.

I hverdagsspråk omtales dette gjerne som abonnementsfunksjoner. Slike søkemotorer er eksempelvis mye brukt av Forsvaret for å trekke ut mediaoppslag som er spesielt relevante. En begrensning med dette systemet er at det vanligvis er knyttet til tekstkilder. Enkelte former for informasjon blir presentert på spesielle medier. Det vil være naturlig å anta at geografisk informasjon best formidles gjennom kart og bilder. Statistikk og statuser kan tilsvarende formidles effektivt gjennom tall. Spørsmålet er om all informasjon er tilgjengelig på samme plattform eller system. Dette vil kunne være utslagsgivende for om alle kan ta del i den

samme informasjonen. Tale- og bildemateriale bør kunne knyttes til informasjonssystem som vedlegg til tekstformulert informasjon eller på annen måte. Fremmedspråklige kilder og søkeord krever språkeksperter som kan oversette informasjonen før den kan knyttes til informasjonssystemet. Alt i alt er det en betydelig oppgave å bedrive informasjonsbearbeiding (information management) i en gruppe eller organisasjon av noe størrelse. Det vil være nærliggende at slike løsninger bør tilrettelegges, vedlikeholdes og utvikles av organisasjonens informasjonsstyringsgruppe (information management).

### **3.2.4 Oppsummering om kollektiv sensemaking**

Det synes som en kollektiv sensemaking prosess er nødvendig for å oppnå FSB. Prosessen er imidlertid sårbar og det kan synes som det er mange forhold som må være ivarettatt for at prosessen skal bli god. Det viktigste er imidlertid at den finner sted overhodet. Dette innebærer å bruke tid og andre ressurser i den grad det synes nødvendig. Ledernes påvirkning på prosessen har også stor betydning for kvaliteten. Gjennom å skape klarhet og oppslutning om organisasjonens målsetninger legges et viktig grunnlag for kollektiv sensemaking. En ikke-autoritær lederstil synes å være gunstigst for kreativ oppgaveløsning. Den stimulerer til bedre deltagelse, større åpenhet og tillit i gruppen enn autoritære lederstiler.

Rolleforståelsen synes å utvikles når KSM er effektiv. Transaktive minnesystem etableres og gjør at organisasjonen får tilgang og kan utnytte dybdekunnskap som ikke er delt.

Kommunikasjon og informasjon er en forutsetning for at KSM kan finne sted. Betingelsene for effektiv kommunikasjonen bedres gjennom KSM fordi gruppen utvikler språket, informasjonsprodukter og kommunikasjonsrutiner. Det er imidlertid viktig at organisasjonen har gode muligheter for å kunne kommunisere og har gode systemer for å håndtere informasjon.

Summert kan man si at KSM er en gjennomgripende prosess som under gunstige betingelser endrer og utvikler organisasjonen slik at den står bedre rustet til å løse oppgaver enn den var i utgangspunktet. I det etterfølgende skal vi se nærmere på hva som kjennerteget organisasjoner i denne nye tilstanden.

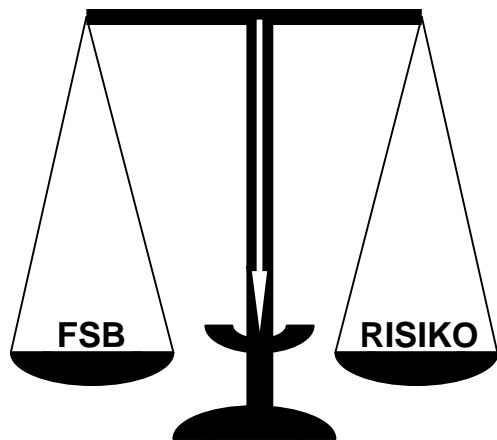
### **3.3 Hva er FSB?**

Den tilstanden som oppnås gjennom gunstig sensemaking benevnes ofte *felles mentale modeller* (Espevik et al. 2007). Dette innebærer at man har ervervet kontekstuell kunnskap om situasjonen og problemet som skal løses, men også at man forstår sin egen og andres rolle i teamet. Videre har man fått kunnskap om egne og andres arbeidsmetoder, kan forstå og benytte både verbale og ikke-verbale språkverktøy. Og, ikke minst, har man tillit og tilhørighet innad mellom teamets medlemmer (Eduardo Salas, Dana E. Sims, C. Shawn Bruke, 2005). Dette gjør organisasjonen i sin tur bedre rustet til å løse nye oppgaver. Vi sier i daglig tale at organisasjonen har oppnådd FSB.

Det er likevel en usikkerhet knyttet til størrelsen og kvaliteten av FSB. Hvor stor og hvor god FSB må man ha? Når kan man si seg fornøyd? En total FSB er på lik linje med en total ISB ikke oppnåelig av praktiske årsaker. Alle ville måttet granske informasjon om et uendelig antall tema som kan ha relevans og man ville måttet gjennomføre en uendelig mengde diskusjoner og avveininger for å kunne tolke hvert enkelt informasjonselement likt. Kort sagt: alle måtte tolket all informasjon om saken likt. Dette krever ressurser, også tid, man normalt sett ikke har tilgang til. Koblet sammen med menneskelig atferd, som er sterkt uforutsigbar, står man overfor en ikke-gjennomførbar oppgave.

I stedet for en total FSB kan vi snakke om en stor eller god FSB om man vil. Dette innebærer større usikkerhet om hvorvidt alle relevante informasjonselement er tatt hensyn til, og større usikkerhet knyttet til de ulike elementers påvirkning av fremtidig hendelsesforløp. Det kan altså synes som om FSB er koblet i et avhengighetsforhold til sannsynlighet for korrekt tolkning og prediksjon. Dersom man ikke har tolket informasjonen korrekt løper man en større risiko for å ikke nå sine målsetninger.

En tør foreslå en sammenheng hvor ressursbruk, tid inkludert, leder til en viss FSB hvor den medfølgende risiko vanligvis er stadig lavere etter hvert som størrelsen av FSB øker og kvaliteten bedres.



*Figur 4: FSB versus risiko*

Av dette er det å anta at individene i en organisasjon tar beslutninger eller handler først når opplevelsen av likevekt mellom FSB og risiko er god nok. I noen tilfeller hvor en organisasjon er presset vil man nok kunne leve med at risiko oppleves som høyere enn FSB og at man derfor uttrykker usikkerhet eller sier at man tar på seg risiko<sup>8</sup>. Denne risikoen er det opp til øverste sjef å enten akseptere eller forkaste. Det vil være nærliggende å tro at komfortnivå i forhold til risiko vil variere mellom den individuelle sjef og dennes vilje til risikotaking.

La oss se nærmere på hvordan god FSB fortoner seg i en organisasjon sett i lys av *ledelse, rolleavklaring og kommunikasjon og informasjon*. Ovenfor har vi jo antydnet at dette er sentrale forhold i til skapelse av FSB.

### **3.3.1 Ledelse**

Å lede et sensemaking team er en team coaching handling. Hackman and Wageman definerer dette slik: ”...direkte interaksjon med et team i den hensikt å hjelpe medlemmene til å utnytte deres kollektive ressurser på en koordinert og oppgaverelevant måte for hensiktsmessig måloppnåelse” (Hackman and Wageman, 2005, s. 269 i Jenssen, 2007).

Team coaching handler spesifikt om å påvirke teamets ytelsesprosesser og ikke medlemmenes relasjonsmessige prosesser (ibid).

---

<sup>8</sup> US Army Military Decision Making Process, FM 5.0 Operations. Dette er en normativ, strukturert fremgangsmåte for å utarbeide militære operasjonsplaner. MDMP beskriver at en sjef må uttrykke sin vilje til å akseptere den utledede risiko som planen innebærer.

## **Motivasjon**

Første funksjon er å påvirke og motivere ytelsesnivået hos medlemmene. Denne virksomheten er motivasjonsbyggende av karakter. Målsetningen er å redusere passiv deltagelse og heller bygge engasjement overfor gruppen og arbeidet i den (ibid).

## **Vekting**

Andre funksjon er å vekte den enkeltes bidrag. Dette innebærer å dempe dominerende medlemmer og engasjere de mer passive medlemmene. I tillegg skal det skapes et inkluderende og ikke-konkurrerende miljø (Hoegl and Gemuenden 2001 i Jensen, 2007).

## **Organisering og strukturering**

Tredje funksjon er å organisere og strukturere gruppens oppgaveløsning. Dette innebærer å forberede arbeidet gjennom å lage en fremdriftsplan og underveis å følge opp at arbeidet forløper i henhold til planen eller at planen justeres hvis dette er et behov. En slik plan beskriver den enkeltes ansvar, og når og i hvilken rekkefølge bidraget må leveres (Weldon et al. 1991 i Jensen, 2007). Det er fordelaktig at alle medlemmene er delaktige i denne planleggingen. Mulige problem klarlegges, forståelse og aksept skapes og dette styrker motivasjon og sannsynligheten for at oppgaver løses i tide og på en tilfredsstillende måte (Diefendorff and Lord 2003 i Jensen, 2007). Fravær av en slik plan eller strategi kan føre til at gruppen må improvisere, hvilket kan være ugunstig når man står overfor en uvanlig, komplisert eller vanskelig sak (Marks et al. 2001 i Jensen, 2007).

Eva Jenssens studie (2007) hadde spesielt fokus på å undersøke om kvaliteten i KSM prosessen hadde betydning for kvaliteten på planene som ble produsert i militære planleggingsgrupper.

Det viste seg at kvaliteten på KSM hadde direkte innvirkning på kvaliteten av planene. Derimot hadde bedre betingelser for å skaffe informasjon ikke innflytelse på kvaliteten i planene. Det viste seg også at informasjonsmengden, som var stor, gjorde at man hadde følelsen av å miste oversikt og struktur. Denne tilstanden gjorde at man valgte å se bort fra ytterligere, relevant informasjon da denne ble gjort tilgjengelig.

Bedrede muligheter for samhandling med underliggende nivå underveis i planleggingen hadde heller ikke betydning for kvaliteten i planene når man først hadde fått tilgang på relevant informasjon for å kunne starte planleggingen.



Sjefens opptreden var altså meget sentral for KSM prosessen i gruppene. Det var viktig at lederen klarte å gjøre oppdraget klart og forstått og at målsetningene ble utviklet og akseptert av medlemmene. Deres evne til å skape engasjement og åpenhet hadde stor betydning.

Ut fra det ovenstående vil vi kunne forvente at organisasjoner som har stor og god FSB har ledere som er inkluderende og klarer å motivere medarbeiderne til aktiv deltagelse. De er videre regulerende slik at alle sine kreative innspill tas hensyn til og dominerende medarbeidere dempes i nødvendig grad. Lederne sørger også for å klarlegge målsetningene og lage fremdriftsplaner for arbeidet.

### **3.3.2 Rolleavklaring**

Det er antydning at i organisasjoner med en stor og god FSB har medlemmene en vel utviklet forståelse av egen og andres roller. Vi skal se nærmere på to perspektiver som viser viktigheten av rolleforståelse i mer detalj.

#### **Omsorgsfull interaksjon**

Dette perspektivet omhandler det forhold at organisasjonens medlemmer kjenner til hverandres roller og deres respektive informasjonsbehov. I tillegg innebærer det at man har evne og vilje til å ”gjøre hverandre gode”. Valaker sier at man er avhengige av tillit (Valaker, 2008, s. 20). Dette innebærer at den enkelte stoler på at teamets øvrige medlemmer vil gjøre sine respektive oppgaver på en betryggende måte og at man derfor ikke trenger å kontrollere hverandres utførelse. Likevel innebærer omsorgsfull interaksjon at man følger med og sørger for at alle oppgaver blir løst på en betryggende måte. I en organisasjon med utpreget omsorgsfull interaksjon vil medlemmene uoppfordret overta og sørge for at andres nødvendige oppgaver blir utført. Spesielt i situasjoner preget av stress vil en slik atferd lett komme til syne. Da vil team med vel utviklet fellesbevissthet (collective mind) prestere bedre og med færre feil enn organisasjoner hvor fellesbevisstheten er lav (Espevik, 2007) (Klein, 2001) (Weick et al., 1993).

Det er antydning at organisasjoner som er avhengige av å prestere på et kvalitetsmessig høyt pålitelighetsnivå hele tiden, har en mer utviklet fellesbevissthet enn organisasjoner som er opptatt av effektivitet (Weick og Roberts, 1993, s. 352). Sagt på en annen måte, i organisasjoner hvor man har råd til å lære av sine feil og hvor det er en klar målsetning om å redusere resursbruken, er fellesbevisstheten mindre utviklet og fremtredende. Organisasjoner i Forsvaret som er involvert i operasjoner vil måtte regnes som organisasjoner med meget

strengt krav til pålitelighet. Konsekvensene av feil eller dårlige løsninger i militære operasjoner vil kunne føre til store tap av menneskeliv. Dette vil i sin tur kunne føre til at hele oppdraget og kampanjen utvikler seg negativt og i verste fall innebærer at nasjonen må oppgi sine målsetninger. De to hovedkvarterene i de empiriske observasjonene nedenfor er begge involvert i eller tilknyttet operasjoner.

## **Collective mind**

Hvis man skal nærme seg det perspektivet at menneskene i fellesskap har en SB, må man betrakte dette som kollektiv SB. Det er på en måte summen av individenes SB som danner organisasjonens såkalte SB.

Det er imidlertid slik at Weick(1993) viser til Asch(1952) som påpeker fire karakteristikk for gruppeatferd. Dette skulle innebære at det finnes noe, en slags bevissthet som er mer enn summen av de som finnes i organisasjonen. La oss se litt nærmere på hva Asch mener.

Det 1. trekket som kjennetegner gruppeatferd er at individene faktisk skaper sosiale krefter gjennom å opptre som om slike krefter fantes(Asch, 1952, s. 251 i Weick, 1993).

Det 2. trekket som kjennetegner gruppeatferd er at når individer opptrer som om det fantes sosiale krefter så tilpasser de sine handlinger(tribute), mens de forestiller seg et sosialt system(represent), og innordner den tilpassede handlingen inn i det forestilte systemet(subordinate)(Asch, 1952, pp. 251-252 i Weick 1993).

Det 3. trekket som kjennetegner gruppeatferd er at tilpassing(contributing), forestilling(representation) og innordning(subordinating) skaper en felles, delt situasjon av interaksjoner mellom aktiviteter. Asch kaller dette et system(Asch, 1952, s. 252 i Weick, 1993).

Det sosiale systemet kan altså bare oppfattes gjennom aktivitetene individene gjennomfører. Det er den måten disse aktivitetene gjennomføres på som avdekker hvor stort gruppesystemet er og hvor sterkt det er bundet sammen.

Det 4. og siste kjennetegnet for gruppeatferd i følge Asch er at effektene av interaksjonsaktivitetene vil kunne variere med den stilen aktivitetene gjennomføres med og variasjon i styrken av sammenbinding(Asch, 1952, s. 252 i Weick 1993)

Weick sier at interaksjonsaktiviteter kan ha ulike stiler. Med ulike stiler synes Weick å mene omsorgsfull(heedful)<sup>9</sup> eller omsorgsløs atferd i organisasjonene vil gi ulike effekter. Tilsvarene mener Weick at styrken i interaksjonen kan variere mellom tett eller løs og svak og at dette vil gi ulike effekter av aktivitetene(Weick, 1993, s. 338).

Vi kan hevde at organisasjoner verken kan ha FSB rent fysisk eller kognitivt. Imidlertid skaper mennesker i organisasjoner et system hvor handlinger synes å følge regler uten at slike regler er uttrykt. I et metaperspektiv kan organisasjoner gi inntrykk av at det finnes en felles bevissthet(collective mind) tilsvarende den man finner i en hjerne(Weick, 1990).

Det er fristende å vise til den tv reklamen som viser et eldre ektepar som smører brødkiver og spiller flipperspill sammen på en måte som egentlig krever *en felles* hjerne.

Dette perspektivet gir klare begrensninger for tanken om ad hoc organisasjoner i nettverksbasert forsvar konseptet. Slike ad hoc team er pr definisjon utrente i kollektiv sensemaking sammen og vil ha store utfordringer med å drive kreativ oppgaveløsning effektivt. Rene operatørsammenstillinger for å gjennomføre rutinemessige handlinger vil sannsynligvis være mindre utsatt.

I organisasjoner med god FSB kan vi altså forvente å finne en tydelig og klar rolleforståelse. Denne rolleforståelsen kommer til uttrykk i interaksjonen mellom menneskene i organisasjonen. Det er altså i måten aktivitetene gjennomføres på at vi kan se tegn til rolleforståelse og en kollektiv bevissthet. I en organisasjon med stor og god FSB vil man sannsynligvis finne en omgangsform hvor medlemmene er engasjerte og inkluderende. Det vises en høy grad av tillit til at kollegaene utfører oppgavene de har ansvar for, men likevel sørger man for at andres ugjorte eller avglemte oppgaver gjøres også i perioder med stress. For å kunne klare dette er det imidlertid nødvendig at medarbeiderne har muligheter til å kommunisere og utveksle informasjon.

### **3.3.3 Kommunikasjon og informasjon**

Det synes å være slik at organisasjoner med god FSB har gode betingelser for å kunne kommunisere og håndtere informasjon. Selv om kommunikasjon ansikt til ansikt synes å være

---

<sup>9</sup> Min oversettelse: Heedful – omsorgsfull. Heedful oversettes egentlig med oppmerksom, men innholdet i begrepet slik det brukes av Weick indikerer at man er mer enn oppmerksom på hva som er andres behov og roller. Weick peker på at man faktisk har omsorg for individer i samme organisasjon og vil anstrenge seg ekstra for å sikre at egne handlinger ikke hemmer andre sin oppgaveløsning, men heller fremmer den.

sentralt for å skape rolleforståelse og utvikling av transaktive minnesystem, vil effektive tekniske løsninger kunne bidra til skapelse av god FSB. Nedenfor presenteres tre perspektiver og kjennetegn som er viktige for god FSB. Disse tre er valgt fordi de etterfølgende empiriske undersøkelsene fokuserer på nettopp disse. Forstudiene av både teoretisk litteratur og observasjoner av respektive hovedkvarter antydte at disse forholdene er sentrale og lot seg undersøke med små ressurser. Andre forhold som ulike normer og verdier, utdanningsnivå og grad av stress i organisasjonen må antas å ha stor betydning, men er ikke videre behandlet i denne oppgaven.

## **Fra kunnskap til informasjon**

For å i det hele tatt å kunne kommunisere med sine omgivelser må den enkelte skape informasjon basert på sin kognitive kunnskap. Oppgaven vil derfor i det etterfølgende skille klart mellom kunnskap som finnes inne i menneskers hoder og informasjon som anses å være alle former for kommuniserbare elementer den enkelte skaper basert på sin kognitive kunnskap. Dette omfatter skrevet tekst, bilder, skisser og alle former for modeller. Det omfatter videre alle former for tale og fravær av tale og andre former for kroppsspråk. Hensikten med denne informasjonen er å gjøre det mulig for de andre medlemmene av teamet å skape seg en likartet kunnskap. Avsenderen vil vurdere sine teammedlemmer og utforme informasjonen på en slik måte at denne lettest eller sikrest kan benyttes av de andre. Hvis avsenderen har god kunnskap om de andre i sitt team vil han kunne tilpasse informasjon slik at den passer disse meget godt. Hvis han derimot ikke kjenner sine teammedlemmer vil han i større grad måtte utforme informasjonen generell og mer omfattende. Dette forholdet støttes i observasjoner av samtrente ubåtbesetninger som kommuniserer meget godt, men gjennom sparsommelig informasjonsutveksling. Til sammenligning måtte besetninger hvor ett medlem var fremmed utveksle mer informasjon for å oppnå tilsvarende kvalitet på kommunikasjonen (Espevik, et al. 2006).

Dels er dette mulig for trente team fordi de har utviklet språket med begreper og modeller. Dels kan de nøye seg med å utveksle mindre informasjon fordi de kjenner hverandres roller, oppgaver og informasjonsbehov. Den enkelte kan derigjennom være meget presis med den informasjonen han velger å sende. I vel samtrente organisasjoner benytter medlemmene standardiserte begrep. Det er også hevdet at organisasjoner defineres gjennom språket (Weick, 1990). Oppgaven tar høyde for at grupper av medarbeidere utvikler egne begreper som benyttes. Det antas videre at denne gruppen benevner seg som VI i motsetning til andre de

anser for ikke å tilhøre samme gruppe. Man kan anta at organisasjoner som har gjennomgått mye ”fruktbar” kollektiv sensemaking har tydelige tegn i språket som identifiserer gruppen.

Godt trent team har altså et forsprang og en fordel sammenlignet med utrent team når det gjelder informasjonsutveksling.

## **Misforståelser og falske hypoteser**

Med tanke på misforståelser refereres det til standarduttrykk og ikke-standardiserte uttrykk(Weick, 1993). Det vil være naturlig å tro av VI benytter våre standardiserte uttrykk og begreper og at DEM ikke nødvendigvis benytter de samme. På samme måte kan VI oppleve misforståelser når VI av en eller annen grunn ikke benytter våre standardiserte uttrykk. I følge Weick er det da også et tegn på av VI er i ferd med å oppløses som funksjonell organisasjon. En måte å unngå slike misforståelser er å be om bekreftelse(acknowledgement)(Weick, 1990). Men det er nødvendig å kommunisere for å kunne avkrefte falske hypoteser. Underforstått menes det at misforståelser og antagelser får leve i fred så lenge man forholder seg passiv. Med andre ord er det nødvendig med initiativ og innsats for at man skal kunne ta tak i og rydde opp i misforståelser og antagelser.

Men hvor mye arbeid innebærer dette?

Her vil kommunikasjonsformene og kommunikasjonsmidlene spille inn. Man må ha lyst og motivasjon nok til å dele info i den grad at det utløser den egeninnsats som må brukes for å få det til. Det vil her være nærliggende å tro at jo mindre egeninnsats som er nødvendig jo lettere vil man kunne leve opp til behovene til andre rundt seg. Jo mer arbeid det innebærer å kommunisere, jo større initiativ og motivasjon kreves det.

Ta et eksempel: Hvis en rapport er kommet inn i form av et dokument som vedlegg til e-mail, vil det være svært enkelt å videresende denne på e-mail til andre i din organisasjon og i tillegg legge til nye kopiadressater. Dersom det imidlertid er en person som ikke er knyttet til nettverket slik at man i stedet er tvunget til å skrive rapporten ut på papir og deretter personlig overlevere den etter en spasertur på et par hundrede meter, så er kanskje dette den lille forskjellen som gjør at sistnevnte ikke får tilgang til rapporten.

Dette støttes av et utsagn av major Vold ved FOHK som sa at ”...folk går ikke 150 meter bort til oss for å avklare antagelser”(i stedet velger de å jobbe videre ut i fra at antagelsene stemmer)(Vold, 2008).

Det finnes forskning som antyder at viljen til å kontrollere antagelser og avvik reduseres når man utsettes for stress (Klein, 2001). I tillegg viser det seg å være vanskeligere å være kritisk når man står overfor en overordnet eller ekspert (ibid) (Weick et al., 1993).

Vi kan anta at organisasjoner med god FSB har godt samhold og høy tillit til hverandre. Videre vil det være naturlig å tro at lederne er bevisst at det er vanskelig å betvile en overordnet og derfor har en ydmyk holdning slik at kollegaene våger å bidra med konstruktiv kritikk.

## **Informasjonsstyring**

En del informasjon formidles og lagres i informasjonssystemet organisasjonen benytter seg av. Jo større en organisasjon er, jo mer informasjon vil den kunne klare å produsere. Over tid vil den lagrede informasjonsmengden være enorm og svært vanskelig å ha oversikt over. Vi har blitt kjent med begrepet *information overload*. Med dette menes at den viktige og presise informasjonen man trenger er vanskelig å finne inne blant all annen informasjon som er gjort tilgjengelig. Dette er først og fremst et begrep som brukes for å indikere at den enkeltes evne til å behandle informasjon effektivt er oversteget.

Det er også mulig å tenke seg en slik situasjon i en organisasjon. En viktig funksjon i en organisasjon med en viss størrelse er dermed informasjonsstyring (information management).

Denne delen av organisasjonen har som eneste oppgave å systematisere, lagre og distribuere informasjon. Viktigheten av at en slik tjeneste fungerer godt kan ikke vektlegges nok.

Organisasjonen slipper da dobbeltproduksjon av samme informasjon og unødig tids- og arbeidsbruk for å hente frem relevant og presis informasjon den har behov for.

For å kunne ivareta denne funksjonen på en god måte kreves det personer med inngående kunnskap om organisasjonens sammensetning og oppgaver. I tillegg kreves tekniske systemer for informasjonslagring og sortering som er i stand til å håndtere hele den informasjonsmengden organisasjonen omsetter. Man kan anta at organisasjoner med god FSB sannsynligvis har en velfungerende informasjonsstyring.

Medarbeiderne i organisasjoner med god FSB må også antas å ha en vel utviklet kunnskap om hverandres detaljkunnskap om spesielle tema. Her kan vi se for oss at en stabssjef er kjent med at individ X er spesialist på politiske forhold i et aktuelt innsatsområde. Denne kunnskapen om andres dybdekunnskap benevnes *transaktive minnesystemer* (Supra s. 24). Det er naturlig å tro at jo mer samtrent en organisasjon er, jo mer utviklet er det transaktive

minnesystemet. Dette forutsetter imidlertid at gruppen er trent i ulike typer oppdragsløsning slik at den enkeltes ulike kunnskaper og ferdigheter blir anvendt og derigjennom blir kjent for de andre. Dersom oppgaveløsningen er rutinepreget og ensidig vil kunnskapen om andre sine kunnskaper og ferdigheter kunne forbli ukjent (Valaker, 2008).

Organisasjonen er i dette perspektivet sårbar i forhold til utskiftninger. Dels kan personen med spesiell kunnskap slutte uten å bli erstattet. Dels kan kunnskapen om hvem som er spesialist bli borte ved utskiftninger.

Det er rimelig å anta at organisasjoner med god FSB reduserer slike kunnskapstap ved å kartlegge kunnskapsomfanget innen organisasjonen slik at det er tilgjengelig for alle. Det er også mulig å begrense slike kunnskapstap gjennom å foreta overlapping over noe tid mellom fratredene og tiltredene medarbeidere.

### **3.3.4 Oppsummering om FSB**

Den tilstanden man ofte hører omtalt som felles situasjonsbevissthet i militære synes å være sammenlignbar med det man kaller for felles mentale modeller. Dette innebærer at organisasjonens medlemmer har oppnådd kontekstuell kunnskap om det oppdraget man forsøker å løse og de målsetninger man ønsker å oppnå. I tillegg har de ervervet organisatorisk kunnskap som gjør dem i stand til å samarbeide bedre. Man kan anta at følelsen av å være et sammensveiset team er utbredt og at gruppen har utviklet språklige særtrekk som gjør dem i stand til å kommunisere effektivt.

Lederen har en sentral rolle i forhold til å skape motivasjon og oppslutning om organisasjonen og målsetningene. Han må også være i stand til å balansere innspill og bidrag slik at alle sine kreative ressurser utnyttes. I grupper og organisasjoner kan lett dominerende personer få for stor påvirkning og tilbakeholdne for lite påvirkning. For at organisasjonen skal kunne oppnå en god FSB må lederen sørge for planer og oppgavefordeling som gjør det enkelt for individene å finne sin rolle innenfor helheten. Det er videre en viktig lederfunksjon å ivareta organisering ved å sette sammen hensiktsmessige grupper og ivareta strukturering gjennom planer for hvordan arbeidet skal legges opp. Underveis må han dessuten være påpasselig med å korrigere både grupper og planer når forutsetningene er blitt endret.

Rolleavklaring er nødvendig for at den enkelte kan fokusere sin innsats mot det som spesifikt forventes av ham. I tillegg innebærer tilstanden FSB at man kjenner rollen til de man har rundt seg og forstår hva de kan bidra til oppgaveløsningen med. Denne kunnskapen sett i

sammenheng med andre informasjonskilder kalles gjerne transaktive minnesystem. Organisasjoner som har god FSB må forventes å ha godt utviklede transaktive minnesystem. Dette gjør det også mulig å være observant og omsorgsfull overfor andre slik at viktige oppgaver ikke blir avglemt eller oversett. I organisasjoner hvor man har etablert en god FSB kan det virke som det finnes en felles bevissthet selv om det i praksis alltid er enkeltindivider som har kunnskaper og bevissthet. Dette fenomenet omtales gjerne som *collective mind* og indikerer at i organisasjoner med god FSB opptrer individene i stor grad som om de var styrt av samme hjerne.

FSB skapes gjennom at organisasjonens medlemmer interagerer og kommuniserer med hverandre. All kunnskap må gjøres om til informasjon av en eller annen type før den kan kommuniseres til andre. Organisasjoner som har god FSB kan forventes å ha gode betingelser for kommunikasjon og informasjonshåndtering. Fellesskapsfølelsen og omsorgen man opplever overfor sine kollegaer innebærer at man tar seg bryet og legger ned innsatsen som trengs for å dele informasjon. Det hevdes at misforståelser og antagelser vil forekomme i organisasjoner hvis man ikke anstrenger seg for å finne fakta. Det kan således synes som man aktivt utfordrer og spør mye i organisasjoner hvor man har god FSB. All kommunikasjon betinges imidlertid at man har informasjon og informasjonssystemer. Organisasjoner med en viss størrelse vil over tid tilegne seg så mye informasjon at det blir vanskelig å holde greie på den. Det er nærliggende å tro at det er lettere å opparbeide og opprettholde god FSB hvis man har gode systemer og rutiner for å styre informasjon.

Man kan anta at FSB er en forgjengelig tilstand som stadig må fornyes. Måling av tilstanden synes å være krevende og lite relevant i daglig drift. Imidlertid vil man kunne sørge for at organisasjonen opprettholder gode betingelser for at de prosessene som skaper FSB.

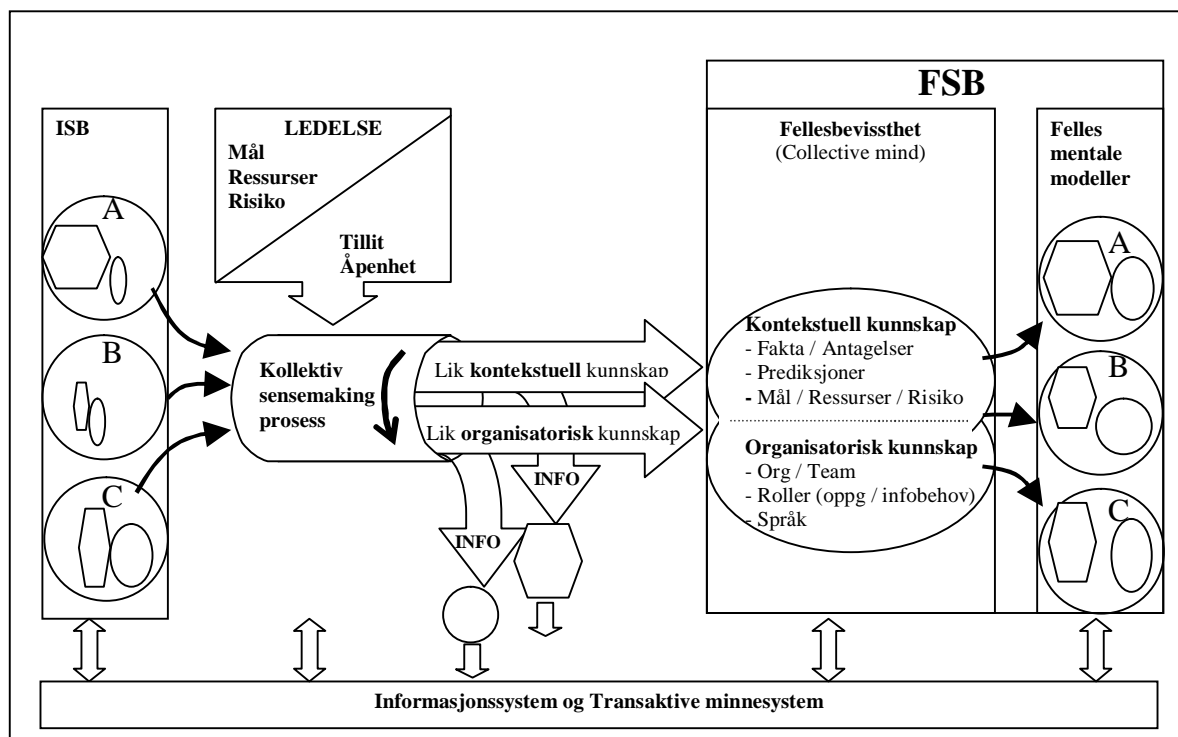
### **3.4 Oppsummering om teori**

Gjennom å studere alle de forholdene som innvirker på dannelsen av FSB får man lett inntrykk av at god FSB er svært vanskelig å oppnå og at det er svært langt fra ISB og til en god FSB. I militære hovedkvarter er man imidlertid vant til å gjennomføre planlegging av operasjoner som krever interaksjon mellom en rekke stabsmedarbeidere. I militære termer benevnes en slik gruppe Joint Operations Planning Group (JOPG). En JOPG følger vanligvis



en strukturert fremgangsmåte<sup>10</sup> for å utarbeide planer. Planprosessen i en JOPG synes å illustrere på en god måte hvordan stabsoffiserene som deltar etter all sannsynlighet blir påvirket av det arbeidet de deltar i og ofte oppnår en god FSB.

Nedenstående modell gir en skjematisk oversikt over prosessen fra plangruppen starter sitt arbeid til den har fullført sitt planverk og er klar til å gjennomføre oppdraget.



Figur 4: Sensemaking i JOPG

Modellen viser hvordan individ A, B og C kommer sammen med ulik kontekstuell og organisatorisk kunnskap<sup>11</sup>. Deretter får de sitt oppdrag og setter i gang planlegging sammen i en JOPG og gjennomfører dermed en kollektiv sensemaking prosess. Når ordren og andre vedlegg er produsert og distribuert gjennom informasjonssystemet står gruppen igjen med en stor og solid FSB representert gjennom en høy grad av likhet i både kontekstuell- og organisatorisk kunnskap. Ettersom individene har ulike personlige verdier og ulike

<sup>10</sup> NATO Guidelines for Operational Planning, Shape, 2007. Dette er en normativ, strukturert fremgangsmåte for å utarbeide militære operasjonsplaner.

<sup>11</sup> Kontekstuell kunnskap og informasjon er representert gjennom sekskanten og omfatter fakta, antagelser og prediksjoner om oppgaven som skal løses i det fysiske domenet. Organisatorisk kunnskap og informasjon er representert med en ellipse og viser den enkeltes forståelse av den organisasjonen han tilhører, hvem som inngår i den, hvilke roller og oppgaver disse har og hvilke kommunikasjonsmetoder som er i bruk.

organisatoriske roller er kunnskapen likevel ikke identisk. Organisasjonen som helhet synes derigjennom også å ha utviklet sin collective mind<sup>12</sup>.

## Domenebetraktninger

Den kollektive sensemaking prosessen synes avhengig av at alle sider av den fungerer.

Bygging av kunnskap hos den enkelte og endring av denne kunnskapen skjer innenfor det *kognitive domenet*. Denne endringen, eller læringen som man kan kalle den, krever imidlertid bearbeiding av informasjon. Informasjon lages av individer enten direkte eller gjennom en fjernsensor eller system. Denne informasjonen eksisterer fremst i *informasjonsdomenet*, men vil som oftest også kunne anses å finnes i det *fysiske domenet*.

Informasjon skapes og tilbys i det *sosiale domenet*. Der forhandles det også rundt hvilken informasjon som skal vektlegges og hvordan denne skal være formulert. Denne forhandlingen er en prosess som tilhører det *sosiale domenet*. Den kontekstuelle informasjonen som bearbeides er imidlertid representasjoner av objekter og tilstander i det *fysiske domenet*.

Domenebetraktningene viser hvor mange dimensjoner og ledd som inngår i KSM. Dette forholdet gjør prosessen svært sårbar. Hvis for eksempel prosessene i det sosiale domenet ikke fungerer i tilstrekkelig grad vil dette kunne hemme KSM og føre til de mentale modellene blir svært forskjellige. Dette kan igjen medvirke til at organisasjonens medlemmer for eksempel har ulike oppfatninger både om hva som er det fulle omfanget av oppdraget som skal løses og hvem som har ansvar for de ulike deloppgavene. Man kan også tenke seg at de heller ikke har likartet oppfatning om hva som er fakta og antagelser i situasjonen eller at de har ulike forestillinger om den fremtidige utviklingen.

*The plan is nothing – Planning is everything!*

Dwight D. Eisenhower<sup>13</sup>

Det kan være fristende å legge ord i munnen på den store hærføreren;

---

<sup>12</sup> Fellesbevissthet(collective mind) er bevisst illustrert som en hjerne i modellen. Imidlertid er det ikke en hjerne eller lagringsminne i fysisk forstand som vi snakker om, men heller en imaginær, sosial bevissthet som skapes og forestilles av de individer som inngår i organisasjonen. Den enkelte bidrar til fellesbevisstheten og henter fra denne i en dynamisk prosess så lenge en eller annen form for kommunikasjon foregår.

<sup>13</sup> Sitatet er omskrevet for bedre lesbarhet. Hans egentlige ord var; ”*in preparing for battle I have always found plans are useless, but planning is indispensable*”.

*The plan is nothing – collective sensemaking is everything.* Dette indikerer at verdien av en god FSB i en organisasjon er meget stor. Oppdukkende oppgaver som krever kreativ innsats fra mange ulike eksperter løses på en betryggende måte hver gang i en organisasjon med god FSB. Den gjør det mulig å nå målsetningene man har med en høy grad av pålitelighet, selv i perioder preget av stress. Slike organisasjoner kjennetegnes av et åpent og inkluderende lederskap, høyt utviklet rolleforståelse og gode betingelser for kommunikasjon og annen håndtering av informasjon. Jeg vil i de etterfølgende caser fokusere på nettopp disse tre perspektivene:

- Ledelse
- Rolleavklaring
- Kommunikasjon og informasjon.

### Ledelse

God ledelse er meget sentralt for effektive sensemakingprosesser. Tydelige målsetninger og et åpent og tillitsfullt arbeidsmiljø synes også å være viktige elementer for god kollektiv sensemaking. Gode ledere sørger for at organisasjonens medlemmer har en likartet forståelse av hva som er målsetningene og at de føler åpenhet og trygghet i arbeidsmiljøet og ønsker å delta aktivt med sine kreative ressurser for å løse oppgavene. Gode ledere sørger videre for at medlemmene føler tillit til hverandre slik at de ikke bruker unødvendig stor innsats på å kontrollere hverandres utførelse. Likevel tar de omsorg for at alle viktige oppgaver blir løst på en riktig måte.

### Rolleavklaring

En klar oppfattning av egen rolle i organisasjonen eller teamet er styrende for at den enkelte skal kunne fokusere sin egen læringsprosess. Kunnskap om andres roller er videre bestemmende for hvilken annen informasjon som er viktig. Kunnskap om andre sin kompetanse og arbeidsmåter er videre bestemmende for hvordan egen informasjon bør lages og kommuniseres overfor andre. Medlemmene i velfungerende organisasjoner med god FSB antas å ha en meget vel utviklet rolleforståelse.

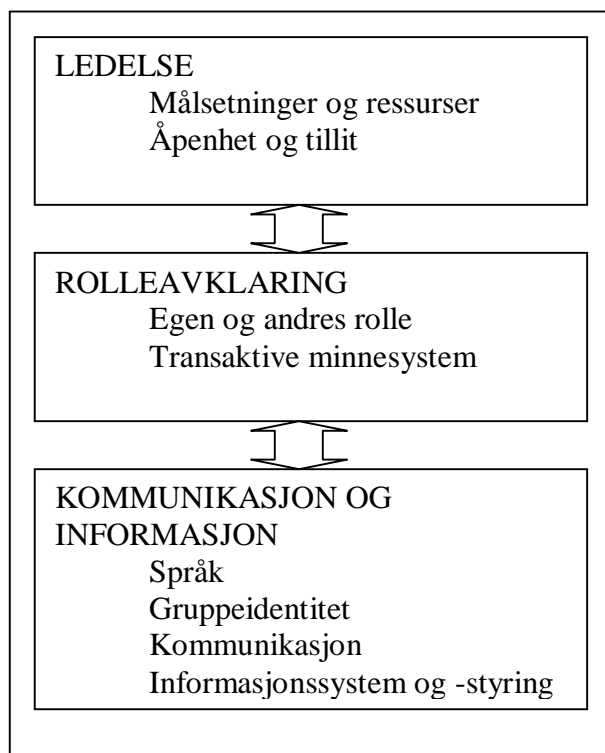
### Kommunikasjon og informasjon

Tilgang til informasjon og muligheter for å kommunisere er katalysatorer for vellykket KSM i enhver organisasjon. Språket utvikles dessuten innenfor en velfungerende organisasjon slik at medlemmene kan kommunisere mer effektivt. Språkelementer røper også det virkelige

omfanget av organisasjonen fordi man innenfor organisasjonen utvikler standardbegreper som brukes av alle. Jo større likhet i språket, jo bedre betingelser for kollektiv sensemaking. For å kunne kommunisere skaper medlemmene i organisasjonen informasjon for hverandre på mange ulike måter. Tale og ulike former for kroppsspråk synes å være viktige for KSM. I tillegg benyttes informasjonssystemer for å lage informasjon og for å systematisere og distribuere den. Jo bedre informasjonssystemer og muligheter for å kommunisere, jo bedre betingelser for kollektiv sensemaking.

Ovenstående perspektiver er valgt dels ut fra viktigheten de har for skapelsen av FSB. Dels har disse perspektivene vist seg å være mulige for forfatteren å observere og registrere med knappe ressurser. Oppgaven vil i det etterfølgende kapitlet studere to norske hovedkvarter og undersøke hvordan betingelsene for skaping av FSB er der. Det er altså modellen for KSM som nyttes.

Fig 5 Analysemodell



## 4 Empiriske observasjoner

Forutsetning for å kunne skape god FSB er at det er gunstige forhold for kollektiv sensemaking ved hovedkvarteret. Det er med andre ord betingelsene for å kunne drive god kollektiv sensemaking som undersøkes. Det er vurdert at det vil være en for omfattende oppgave å forsøke å gjøre en faktisk måling av FSB ved det respektive hovedkvarter. Oppgaven er i dette henseende eksplorerende og danner grunnlag for senere studier hvor dette kan tas opp i større bredde.

Oppgaven vil først ta for seg SITSEN og deretter FOHK. Oppgaven har ikke en sammenlignende hensikt, men vil likevel berøre noen fellestrekk ved hovedkvarterene i det avsluttende kapittelet. Skapelsen av FSB foregår gjennom en omfattende og sammensatt prosess. For å kunne forstå de enkelte elementenes påvirkning er det viktig å ha en god forståelse av den helhetlige konteksten. Hvert hovedkvarter er derfor presentert som et CASE. For å beskrive det enkelte hovedkvarter på en fullstendig og oversiktlig måte er det valgt å benytte rubrikkene fra det standardiserte meldingsoppsettet fra utdanningsreglementet *Soldaten i Felt*(1985):

- Hvem
- Hva
- Hvor
- Når
- Hvorledes.

### 4.1 Hvordan er betingelsene for skaping av FSB i SITSEN?

#### 4.1.1 CASE SITSEN<sup>14</sup>

Situasjonssenteret ved Forsvarsdepartementet er et hovedkvarter som primært sammenstiller og presenterer informasjon for Statsråden og Forsvarssjefen og deres tilhørende staber. Senteret er en videreføring av tilsvarende senter som tidligere var organisert til støtte for Forsvarssjefen. Dette senteret lå frem til 2003 på Huseby under Forsvarets Overkommando og har deretter vært lokalisert på Akershus festning. Fra august 2005 ble situasjonssenteret

---

<sup>14</sup> All beskrivelse av CASE SITSEN bygger på observasjoner i forstudien uke 3 eller observasjoner i uke 15 2008.

organisatorisk overført til FD i forbindelse med etableringen av den integrerte forsvarsledelsen(ISL). Etter ferdigstillingen av Forsvarledelsens bygg på Akershus festning januar 2007 har SITSEN hatt sine lokaler der.

## **HVEM**

SITSEN finner sin styrke fra de rundt ti offiserene og seks mannskapene som bemanner det. Deres evne til å samle, sortere, vurdere, presentere og distribuere informasjon er det som avgjør nytten av senteret.

Da undersøkelsene ble foretatt besto bemanningen utelukkende av menn tilknyttet den militære organisasjonen. Disse har militær grad fra menig og vervede grenaderer opp til sjefen som er oberst. Dette innebærer en alderssammensetning i staben fra rundt 20 år til opp under 50 år.

I tillegg til FD sine egne offiserer og mannskaper arbeider det faste og tiltredene støttespillere fra andre enheter i SITSEN. Dette er representanter for ledelse av spesialoperasjoner(SOF), offiserer fra Etterretningstjenesten (E-tj), offiser fra Forsvarets sikkerhetsavdeling(FSA) og ved behov en offiser fra Forsvarets logistikkorganisasjon (FLO).

## **HVA**

Offiserene i SITSEN tar i mot, bearbeider og presenterer informasjon. SITSEN mottar informasjon fra mange ulike kilder, militære så vel som sivile. Offiserene studerer og vurderer informasjonen og treffer tiltak som er nødvendige. Dette kan være å sette i gang varslingsrutiner eller å utstede oppdrag til enheter via FOHK. Daglige rutiner omfatter å gi en brief for den politiske og militære toppledelsen hver morgen. Tilsvarende gjennomføres en mer omfattende brief i slutten av hver uke hvor det også legges frem mulige utviklingsretninger i ukene fremover i tid.

Det gjennomføres i tillegg en mengde planleggingsmøter og konferanser hvor den faste bemanningen deltar med en eller flere representanter. Disse aktivitetene er enten møter ansikt til ansikt i konferanserommet eller videokonferanser hvor også representanter fra andre avdelinger deltar. Det normale er 2-5 slike møter pr dag og innebærer at offiserene bruker 10 % til 20 % av tiden på dette.

## **HVOR**

Det viktigste lokalet i SITSEN er situasjonsrommet. Dette er et relativt stort rom med mulighet for å vise informasjon fra ulike informasjonssystemer på skjermer på veggene. I

tillegg til situasjonsrommet finns det et stort briefrom hvor daglige og ukentlige brieffer gjennomføres som videokonferanse hvor også andre norske hovedkvarter deltar.

Alle offiserene har sine primære arbeidsposisjoner inne i situasjonsrommet eller de tilstøtende kontorer og arbeidet derfra i 80 % - 90 % av tiden jeg gjorde observasjoner. Det er satt av reserve arbeidsposisjoner inne i situasjonsrommet slik at det er mulig å ta i mot representanter fra andre organisasjoner og staber.

Sjefen og nestkommanderende har kontorer med innsyn mot situasjonsrommet og normalt praktiseres det å ha åpen dør slik at de også kan høre all tale. Dette innebærer at alle har umiddelbar anledning til å starte ansikt til ansikt talekommunikasjon med hverandre. Alle kan videre høre og se hverandre og kan om ønskelig monitorere andres dialog eller oppgaveløsning.

Unntaket er kontorfasiliteter for representanter fra E-tj og saksbehandlere for SOF. Disse er lokalisert i tilstøtende rom med låst dør med egen adgangliste. Avstanden til disse kontorene er likevel under 10 meter og representantene fra E-tjenesten og SOF passerer gjennom situasjonsrommet flere ganger daglig og deltar dessuten ved brieffer og planleggingsmøter.

Det finnes videre fire konferanserom med plass til 13 møtedeltagere og tre mindre planleggingsrom med plass til 6. Rommene er fullt utrustet på samme måte som situasjonsrommet og kontorarbeidsplassene der. Dette innebærer full tilgang til informasjonssystemene med tekst, bilde og lyd.

SITSEN har nylig etablert en enhet for informasjonsstyring (Information Management).

Denne funksjonen er under utvikling og er foreløpig bemannet med fire yngre offiserer og grenaderer med spesiell kunnskap om informasjonssystemer. Disse har sine arbeidsplasser i umiddelbar tilknytning til situasjonsrommet og har dessuten innsyn til det store briefrommet.

Fasilitetene er gradert Hemmelig og Strengt hemmelig og det praktiseres en egen autorisasjonsrutine for adgang til SITSEN – E-tj. Dette innebærer at gruppen offiserer og mannskaper i SITSEN er tydelig avgrenset fra de øvrige tilsatte i departementet.

## **NÅR**

SITSEN er i kontinuerlig drift, hele døgnet, alle dager i året. Bemanningen om natten er likevel begrenset til en vakthavende offiser og stabsassistenter. Ved spesielle hendelser og under øvelser er man fullt bemannet hele døgnet samt at forsterkningsmannskaper innkalles

etter behov. Dette kan for eksempel være spesialister for samfunnsvern eller presse- og media offiserer. Det gjennomføres en rekke faste hendelser i SITSEN hvor den daglige briefen for Forsvarets ledelse hver morgen er den hyppigste. I tillegg gjennomføres ukentlige briefe og koordineringsmøter mot slutten av hver uke.

## **HVORLEDES**

Stabsoffiserer og seniorstabsoffiserer har oppgaver primært knyttet til Land, Sjø og Luftarenaen. I tillegg er de tildelt ansvar for saker hvor de har spesielt gode forutsetninger eller tidligere erfaringer. Skjermer med åpne kilder nyttes for å kunne monitorere den pressemessige dekningen av hendelser rundt om i verden. Disse synes likevel ikke å være i aktiv bruk i rutinemessig drift. Enkelte av disse systemene er militære informasjonssystemer som presenterer egne styrker som ikoner i bevegelse på skjermer i situasjonsrommet. Dette omtales gjerne som situasjonsbildet, eller bare BILDET. I tillegg har hver kontorposisjon to eller tre skjermer som gjør det mulig for den enkelte å følge med på ulike informasjonssystemer og samtidig jobbe med å skape informasjon eller kommunisere. Det er ført frem telefon og andre talesystem til alle kontorposisjonene i situasjonsrommet. Det er ikke laget skillevegger eller annet som demper lyd slik at alle tilstede har mulighet for å lytte på andre sine samtaler.

### **4.1.2 EMPIRISKE FUNN**

Oppgaven vil nå presentere noen av de funn som er gjort i SITSEN. Det er benyttet både observasjoner fra forstudien og hovedstudieperioden i tillegg til intervjuer for å undersøke hovedkvarteret.

#### **Ledelse**

##### **Målsetninger og ressurser**

Alle de spurte uttrykte at det var klart hva som var SITSEN sine målsetninger og oppgaver(Ørjan Dahl, intervju 9. april, 2008)(Erik Gullvog, intervju 9. april, 2008). Dette kan tyde på et aktivt og effektivt lederskap. Imidlertid var det få som svarte at målsetningene var nedskrevet eller presentert på annen måte(Ø. Dahl, 2008). På samme måte var oppgavene til den enkelte bare unntaksvis beskrevet i Standard Operating Procedures (SOP), og likevel var det ingen som uttrykte at dette var til hinder.

Dette kan tyde på at målsetningene i stor grad er statiske og fremkommer over tid gjennom tilbakemeldinger fra oppdragsgivere og samarbeidspartnere. Tilsvarende kan det se ut som



oppgavene til den enkelte i noen grad tilpasses over tid, slik at spesielle kunnskaper utnyttes og at arbeidsbelastningen fordeles jevnt i staben (Tor Martin Larsen, intervju, 11. april, 2008). Bemanningen i SITSEN har vært relativt stabil over tid. Flere offiserer har mer enn 3 års tjeneste i en eller flere perioder. Det er av den grunn rimelig å trekke konklusjonen at både målsetninger og oppgaver er godt kjent og forstått av de som har sitt daglige virke i SITSEN. Det er i mindre grad funn som tyder på at ledelsen er en stor bidragsyter i forhold til å ivareta dette. På den annen side er det heller ingen funn som tilsier at ledernes påvirkning svekker forståelsen av målsetninger og oppgaver. En kan ane en slags tilbakeholdenhet som kan gjenkjennes fra det amerikanske ordtaket; *If it ain't broke, don't fix it.*

På spørsmål om offiserene hadde et klart bilde av ressursene som var tilgjengelig ble svarene betinget av om oppdragene kom fra ledelsen i SITSEN eller om de kom fra andre deler av departementet. I forbindelse med rutinemessige oppdrag gitt av ledelsen i SITSEN svarte alle at de hadde god forståelse av ressurstilgangen. Derimot svarte mange at oppdrag gitt av ledere i andre deler av departementet ofte kunne være uklare både med hensyn til hva produktene skulle brukes til og hvilke ressurser som kunne benyttes og hvilken innsats eller kvalitet man forventet (Ø. Dahl, 2008). Dette opplevde offiserene som problematisk. Flere svarte at dette ofte førte til at man måtte gjøre oppdraget om igjen ettersom produktene i første runde ikke svarte til de forventningene oppdragsgivere hadde.

Det er rimelig å anta at målsetninger og ressursbruk fremstår som klare for offiserene fordi de har tjenestegjort ved SITSEN over lang tid og har tilpasset seg forventningene fra omgivelsene. Det er ikke funn som antyder at ledernes påvirkning har vært avgjørende for å skape en klarhet om målsetninger og ressursbruk. Det er imidlertid heller ingen funn som indikerer at deres aktive påvirkning har vært nødvendig. Mange av oppgavene i SITSEN er rutinepreget og dette reduserer nødvendigheten av et spesielt aktivt lederskap for å definere målsetninger. I dette perspektivet kan det synes som det er gode forutsetninger for kollektiv sensemaking i SITSEN så lenge man håndterer kjente oppgaver og oppdrag. Oppgaveløsning i forhold til spesielle hendelser eller nye og ukjente oppdrag vil ha noe svakere betingelser dersom lederfunksjonen ikke tilpasses og får en mer aktiv rolle.

Misforståelser knyttet til formulering av oppdrag fra FD er lett forståelig med tanke på at mange av lederne i departementet ikke har militær trening og skolering. Det kan antas at dette er grunnen til at de ikke formulerer oppdrag på den måten offiserene i SITSEN er vant til.

Tilsvarende er de fleste av offiserene ukjente med den fremgangsmåten som praktiseres i byråkratiet i departementet. Av dette kan det synes som betingelsene for kollektiv sensemaking er noe svakere når offiserene i SITSEN løser oppdrag for andre i FD enn når man løser oppgaver internt.

### **Åpenhet og tillit**

De tilsatte ble spurt om deres vurdering av arbeidsmiljøet i SITSEN, og spesielt med tanke på om det var åpenhet for å gi og motta kritikk og tillit nok til å se på dette som en positiv atferd. De fleste svarte at det var stor åpenhet og at de ikke følte det som vanskelig å verken gi eller motta kritikk. Tvert imot uttalte de at alle forsto at kritikken var til eget og fellesskapets beste(Hans Mikelborg, intervju 9.april, 2008)(Ø. Dahl, 2008)(Gullvog, 2008).

De mente videre at gradforskjeller ikke var til noe hinder for åpenhet og samarbeid. Imidlertid ble det påpekt at situasjonen var annerledes når man vurderte forholdet til medarbeidere fra andre deler av departementet(Anstein Aasen, intervju 10. april, 2008). I tillegg opplevde en offiser fra Hærstaben som går vakter i SITSEN flere ganger i måneden at arbeidsmiljøet var relativt lukket(A. Aasen, 2008).

Disse funnene kan tyde på at arbeidsmiljøet er svært åpent og tillitsfullt mellom de som har sitt daglige virke i SITSEN. De reservasjonene enkelte tok, hadde å gjøre med forholdet overfor medarbeidere i andre deler av departementet. Det kan altså synes som det indre miljøet har gode betingelser for kollektiv sensemaking, men at forholdet til resten av departementet er slik at kollektiv sensemaking har noe dårligere betingelser.

### **Rolleavklaring**

#### **Egen og andres rolle**

De spurte oppfattet alle at rollefordelingen var klar eller meget klar internt i SITSEN. På den ene siden er rollene beskrevet i stillingsbeskrivelsen(Ø. Dahl, 2008) og på den andre siden mener offiserene at man er et innkjørt team selv om det hadde tatt mye tid å komme til den tilstanden(T. M. Larsen, 2008). De pekte på at man hadde roller som dels var knyttet til den forsvarsgrenen man representerte (HÆR, SJØ, LUFT) og dels var man fordelt på geografiske innsatsområder. Stabsoffiser Land var for eksempel ansvarlig for oppfølging av norske styrker i Afghanistan(ibid). I tillegg til formelle rollefordelinger ga enkelte offiserer uttrykk for at de hadde funnet sin uformelle rolle over tid(ibid).

Utformingen av situasjonsrommet og arbeidsrutinene innebærer at en ny medarbeider har mulighet til å oppfatte hva de øvrige utfører og på denne måten lære seg egen og andres roller. Det er med andre ord en arbeidssituasjon hvor det foregår mye god kollektiv sensemaking i den daglige driften. Denne interaksjonen gjør det mulig å avdekke personlige egenskaper som organisasjonen ønsker å utnytte. Eksempelvis vil en som er flink til å lese høyt kunne bli satt til å holde briefinger (H. Mikelborg, 2008).

Det kan synes som formelle stillingsbeskrivelser er med på å klargjøre den grove rollefordelingen i SITSSEN. I tillegg er tilhørighet til forsvarsgren, og lang fartstid ved senteret også viktig for rolleforståelsen. Det forhold at rollene i mindre grad er nedskrevet gjør imidlertid at det vil ta lang tid for nytilsatte å skape seg denne forståelsen. En måte å lette prosessen for nytilsatte er å la disse få en overlappingsperiode med forgjengeren i teamet. På denne måten vil den nytilsatte sannsynligvis få en raskere og riktigere rolleforståelse. Utformingen av lokalene i SITSSEN er slik at en nytilsatt kan delta i kollektiv sensemaking i den daglige driften. Dette bidrar sannsynligvis til å utvikle rolleforståelse sett i forhold til hovedkvarter hvor medarbeiderne arbeider spredt. Med tanke på behovet for å kjenne egen og andres rolle virker det som det finnes meget gode betingelser for å skape god FSB i SITSSEN.

### **Transaktive minnesystem**

Det synes å være et vel utviklet transaktivt minnesystem i bruk i SITSSEN. Uttalelser som at offiserene er gitt ansvar for hver sine ansvarsområder basert på egen tjenesteerfaring i samme område antyder at man kjenner til hverandres kompetanse (Eddie M. Grøttheim, intervju, 8. april, 2008) (E. Gullvog, 2008). Imidlertid synes det ikke å være dokumentert noen kartlegging av den enkeltes kunnskaper. Dette innebærer at det tar mye tid for nytilsatte å erverve denne kunnskapen.

Det oppgis også at ansvar for ulike saker fordeles etter tilhørighet til forsvarsgren. Saker som omhandler oppgaver på havet saksbehandles av stabsoffiserer fra Sjøforsvaret (E. Gullvog, 2008). Denne praksisen kan kobles til en annen viktig del av det transaktive minnesystemet. Offiserene i SITSSEN bærer uniform i daglig tjeneste (observasjon, april, 2008). Uniform og gradstegn kan i seg selv sies å tilhøre et transaktivt minnesystem. Dette innebærer at man ved første øyekast kan fastslå hvilken forsvarsgren vedkommende kommer fra og hvilken dybdekompetanse han sannsynligvis har. Gradstegnet indikerer skoleringsnivå og om vedkommende er en beslutningstager eller saksbehandler. Utover dette bærer enkelte offiserer

merker som indikerer spesialisering og bransjetilhørighet. Dette kan være den så kalte fallskjermvingen, som vil kunne indikere tjeneste i spesialoperasjonsavdeling. Det kan tilsvarende være tegn for undervannsbåt eller flyger og navigatørutdanning. Det er lett for militære offiserer å ta disse symbolene for gitt og ikke tillegge dem vekt. I realiteten er de indikatorer og utgjør en betydelig del av det transaktive minnesystemet i SITSEN.

Offiserene ved informasjonsstyringsseksjonen oppgir at de blitt spurt av sivile ansatte i departementet om å løse driftmessige problem på informasjonssystemene. Dette mener de ikke er deres oppgave, men skal i stedet løses av driftsstøtteavdelinger i FLO(Håken Arefjell og Morten Vinnstad, intervju, 10. april, 2008). Dette indikerer at det er transaktive minnesystem som omfatter mer av departementet enn bare SITSEN. Presisjonen i denne delen av minnesystemet må likevel antas å være svakere når rolleforståelsen uteblir.

Det synes å være et fungerende transaktivt minnesystem blant offiserene ved SITSEN. Systemet utgjøres av fysiske indikatorer som uniformer og gradstegn, men også kunnskaper om hverandres spesialisering som fremkommer etter tid. Ut i fra dette perspektivet synes det å være gode betingelser for skaping av FSB i SITSEN. Det synes på den annen side å være dårligere betingelser for skapelse av FSB mellom SITSEN og øvrige deler av departementet ettersom det transaktive minnesystemet synes å være mindre utviklet i denne konteksten.

## **Kommunikasjon og informasjon**

### **Språk**

Det er antydnet i teorien at språket definerer organisasjonen(Weick, 1990). Dette kan innebære at man gjennom å studere hvem som bruker de samme språkuttrykkene kan finne ut hvem som reelt sett er med i organisasjonen eller teamet. De som behersker og benytter språket er i denne sammenheng å anse som del av samme organisasjon. På spørsmål om det finnes et SITSEN språk bekreftet de fleste offiserene dette(E. Guldvog, 2008)(H. Arefjell). Det var også lett å finne eksempler på dette i de briefere som ble holdt og gjennom å høre på samtalen i situasjonsrommet i løpet av en dag(observasjon, april, 2008).

Typiske trekk ved dette språket er militærfaglige termer og begreper. Et typisk eksempel er akronymet MANPADS(MANPortable Air Defence Systems). Bruken av forkortelser og akronymer sparer plass og tid når man er fortrolige med dem. Selv om man kjenner til hva akronymet står for er det imidlertid ikke sikkert at man kjenner til særtrekk og egenskaper for slike system som akronymet beskriver. Den innvidde vet at MANPADS er lett nok til at en

person kan bære våpenet med seg til fots i de aller fleste typer terreng. Han kjenner også til at slike våpen kan avfyre et missil som kan nå lave og midlere flyhøyder, men at rekkevidden sjelden er lengre enn 5-7 kilometer. I tillegg er det kjent at våpnene har en eller annen form for styring som gjør at missilet søker seg frem til målet også etter avfiring. Videre er det også kjent blant norske offiserer at slike system er å få kjøpt på det illegale våpenmarkedet og at grupper under kontroll av Taliban har tilgang til slike.

Det ligger altså mye informasjon som forventes å være kjent bak akronymet MANPADS. Den måten offiserene i SITSEN brukte akronymet på antyder at de alle kjente den fulle betydningen av det (observasjoner i SITSEN, 2008). Imidlertid ble det en dag nødvendig å benytte dette akronymet i forbindelse med en morgenbrief for den politiske og militære ledelsen av departementet. Offiserene fant det da nødvendig å illustrere punktet som omhandlet MANPADS med bilder som viste slike system. Man forutsatte altså at en eller flere av tilhørerne ikke var fortrolig med betydningen av akronymet og derfor trengte en nærmere forklaring i form av bilder. På spørsmål om dette svarte offiserene at det som regel var sivilt ansatte i departementet som ikke var fortrolige med denne type akronym (H. Mikelborg, 2008). Dette er helt forståelig ettersom sivilt ansatte som regel ikke har en militærfaglig skoleing. Imidlertid påpekte offiserene at også sivile ansatte etter hvert ble inneforstått med begreper, forkortelser og akronym.

Det kan synes som at det finnes språklige særtrekk som identifiserer de ansatte i SITSEN. Disse særtrekkene synes i overveiende grad å være hentet fra den militærfaglige begrepsverden. Jeg vil hevde at bruken av engelske ord, forkortelser og akronym i dag er signaturen på et norsk fagmilitært miljø. Alle i SITSEN benytter slike språklige uttrykk og alle synes å forstå dem. Dette indikerer at det finnes gode språklige forutsetninger for skaping av FSB i denne organisasjonen.

Det som i noen grad synes å skille SITSEN fra andre sammenlignbare fagmilitære organisasjoner er at språkelementer forsøkes oversatt gjennom bilder og andre forklaringer. Dette indikerer at det i mindre grad finnes et språk som SITSEN og resten av FD har felles. Man kan derfor anta at betingelsene for skaping av god FSB er noe dårligere mellom SITSEN og departementet for øvrig. I særlig grad må man anta at skillet mellom ansatte med militærfaglig utdanning og ansatte uten slik utdanning skaper utfordringer. Internt i SITSEN synes imidlertid språket både å definere organisasjonen og tjene som nyttig verktøy i kollektive sensemaking prosesser.

## **Gruppeidentitet**

Med tanke på hvordan offiserene så på seg selv og hvordan de vurderte sin organisasjon stilte jeg spørsmålet om hvem de tenkte på når de benyttet ordet VI. De fleste svarte at de betraktet VI å være de som jobbet inne på SITSEN(Ø. Dahl, 2008)(T. M. Larsen, 2008). Vel kunne man i enkelte sammenhenger anse seg for å være del av FD, Avdeling III eller del av Forsvarsledelsen(E. Guldvog, 2008). Primært var det likevel de rundt 10 personene med daglig virke inne i situasjonssenteret som de betraktet som sitt team.

En observasjon var at de tilsatte i SITSEN valgte å innta lunsjmåltidet i et eget rom inne på SITSEN(Observasjoner i SITSEN, 7-11. april, 2008). Dette omfattet menige så vel som offiserer og ledere. En kunne tro at dette hadde med bekvemmelighet å gjøre ettersom personalrestauranten ligger i en annen del av bygget. Imidlertid var det flere som forflyttet seg til personalrestauranten for å handle mat og deretter returnerte til SITSEN og inntok maten sammen med kollegene.

Det var forventet at offiserene ville beskrive teamoppfattelsen sin knyttet til organisasjonen inne i SITSEN. De har sitt daglige virke innenfor syns- og hørselsrekkevidde for hverandre. Deres oppgaver innebærer at de kontinuerlig må interagere og kommunisere med hverandre. Deres opptreden med å innta lunsjmåltidet sammen tyder på at offiserene på SITSEN er en relativt lukket gruppe og at det vil kunne ta lang tid og mye innsats for å knytte de andre delene av departementet nærmere til dem. Denne atferden og deres egne uttalelser tyder på at dette er et svært sammensveiset team. Denne nærheten antyder at de deler felles språkelementer og har utviklet et nært tillitsforhold til hverandre. Med referanse til den analytiske modellen så innebærer det at teamet på dette punktet har gode betingelser for skaping av FSB.

## **Kommunikasjon**

Lokalene i SITSEN har en utforming som gjør det mulig for alle å samtale med hverandre. Det foregikk samtaler mellom stabsoffiserene og med ledelsen gjennom hele arbeidsdagen. De aller fleste av disse ble ført i fellesrommet slik at det var mulig for de til stede å lytte til diskusjonene(observasjon, jan, 2008).

I tillegg ble det gjennomført en rekke møter hver dag hvor man møttes ansikt til ansikt i møterommene og eventuelt også hadde deltagere med via videokonferanse(observasjon, april, 2008). Deltagere på slike møter var som regel en eller flere representanter fra SITSEN i

tillegg til deltagere fra FD for øvrig og eventuelle andre innkalte. I så måte er dette meget gode betingelser for aktiv dialog og kollektiv sensemaking. Det gir videre rikelig anledning til omsorgsfull interaksjon. Det er mulig å følge med på andres oppdragsløsning og ved behov overta oppgaver som er ugjorte.

Den utstrakte kommunikasjonen som foregår i form av samtaler mellom deltagere i samme rom eller ved hjelp av videokonferanseutstyr skulle tilsi at det foregår omfattende kollektiv sensemaking på daglig basis. I kommunikasjonsperspektivet kan det synes som det er svært gode betingelser for skaping av FSB. Imidlertid er det først og fremst SITSEN sine offiserer som er delaktig i alle slike samtaler. Øvrige tilsatte i FD er delaktig i forbindelse med enkelte briefere og arrangerte møter. Det er av dette å anta at disse representantene også deltar i kollektiv sensemaking i SITSEN, men at de spiller en mindre sentral rolle.

### **Informasjonssystem og -styring**

SITSEN har tilgang til en lang rekke informasjonssystemer som benyttes for å kommunisere, transportere og skape og omforme informasjon. Blant disse har man også system for å presentere situasjonsbildet. Det er ulike systemer som lager BILDET for de ulike arenaene Sjø, Luft og Land. Landstridsbildet er for øvrig ikke fullt tilgjengelig fordi en ny teknisk løsningen fremdeles er under utvikling(Ø. Dahl, 2008). I stedet benyttes hendelseslogg fra ISAF hovedkvarter som substitutt.

Jeg var interessert i å undersøke viktigheten av slike system sett i forhold til andre konvensjonelle informasjonssystemer. Offiserene svarte noe avvikende om viktigheten av situasjonsbildesystem. Offiserer tilknyttet Luftforsvaret og som hadde spesielt ansvar for oppfølging av luftarenaen uttrykte at de var svært viktige og avgjørende for dem(H. Mikkelsen, 2008)(E. Gullvog, 2008). Offiserer fra Hæren med spesielt oppfølgingsansvar for landarenaen mente dette var lite viktig for dem(T. M. Larsen, 2008)(A. Aasen, 2008). Imidlertid mente alle at systemene har meget høy nytteverdi når man kom opp i en spesiell hendelse og det var behov for å følge utviklingen kontinuerlig. Det var også større sammenfall i oppfattelsen av nytte sett i et perspektiv der man benyttet situasjonsbildet over tid for å utlede trender og predikere videre utvikling(A. Aasen, 2008)(E. M. Grøttheim, 2008).

Alminnelige informasjonssystemer ble også benyttet i meget stor utstrekning(observasjon, april, 2008). Det ble kommunisert på elektronisk postsystem og på ulike talesambandsystem

en stor del av tiden. Videre mottok SITSEN briefe laget i PowerPoint<sup>15</sup> og produserte slike selv. Det ble også gjennomført mange møter og briefe hvor dette verktøyet ble benyttet. Vanlige rapporter og utredninger ble laget med vanlig tekstformat i Word<sup>16</sup> verktøyet (observasjoner i SITSEN, 2008). Imidlertid hadde de ikke et gjennomgående informasjonssystem som hadde tilgang til all informasjon på samme tekniske plattform. Det ble fortalt at ulike informasjonssystem hadde ulike graderingsnivå, og at man teknisk sett ikke hadde kommet frem til en løsning som tilfredstilte de behov for informasjonsstyring man har. Intervju med offiserene med ansvar for informasjonsstyring avdekket at dette var utfordringer man er i ferd med å løse (H. Arefjell og M. Vinnstad, 2008). Dette innebærer at man i større grad vil kunne koble informasjonssystemer sammen og at man i større grad vil kunne systematisere informasjon bedre enn før. Det vises her til *Rapport om informasjonsstyring i Situasjonssenteret*<sup>17</sup> (B)

Behovet for beskyttelse av informasjon gjør imidlertid at man ikke ønsker å knytte all tilgjengelig informasjon opp til en felles informasjonssystem (intervju med offiser fra E-tj 14. jan 2008). Etterretningstjenesten har tilstøtende lokaler til SITSEN hvor man har tilgang til særskilte systemer. SITSEN har i sin tur tilgang på systemer som tilsvarende ikke er tilgjengelige for øvrige i FD ut i fra samme argumentasjon.

Det er all grunn til å tro at SITSEN har tilgang til tilstrekkelig saksinformasjon og informasjonssystemer nok til å kunne drive god kollektiv sensemaking. Senteret har i tillegg en rekke samarbeidspartnere som kan utnyttes. Hver stabsmedarbeider har full tilgang til så vel tale som datasystemer, i tillegg til møterom og videokonferanseutstyr. Imidlertid mangler man en felles systemplattform eller en systemportal hvor informasjon kan samles og bearbeides. Denne situasjonen er imidlertid i ferd med å endres som følge av satsingen på informasjonsstyringsfunksjonen i SITSEN. Det synes videre ikke å være mangelen på saksinformasjon som hemmer skaping av FSB i SITSEN, men heller at det er arbeidskrevende å sortere, søke og sammenstille den viktige informasjonen. Denne tilstanden kompliseres av at materialet har ulike graderinger og at man ønsker å kontrollere tilgangen til sensitiv informasjon. Man må anta at kollektiv sensemaking hemmes noe av mangfoldet av informasjonssystemer og ulik gradering på informasjonen.

---

<sup>15</sup> PowerPoint<sup>®</sup> er et registrert varemerke.

<sup>16</sup> Word<sup>®</sup> er et registrert varemerke.

<sup>17</sup> *Rapport om informasjonsstyring i Situasjonssenteret* er en del av instruksverket i SITSEN. Den er gradert BEGRENSET i henhold til sikkerhetsinstruksen. Klarerte personer vil likevel kunne få tilgang til dette dokumentet ved henvendelse til Forsvarets høyskoles bibliotek på Forsvarets stabsskole.



### **4.1.3 Sammenfatning om SITSEN**

Observasjoner og intervjuer gjennomført ved SITSEN tyder på at dette er et hovedkvarter som allerede har god FSB og som har gode betingelser for kollektiv sensemaking prosesser. Ledelsesfunksjonen ved hovedkvarteret synes å ivareta et åpent og inkluderende arbeidsmiljø hvor medarbeiderne opplever høy grad av tillit. Rolleforståelsen blant offiserene synes å være høyt utviklet selv om det har tatt lang tid å opparbeide den. Man utnytter denne rolleforståelsen for å kunne løse oppgaver på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Lokalene som organisasjonen jobber i tillater ansikt til ansikt kommunikasjon gjennom det meste av arbeidsdagen og innebærer at offiserene har gode betingelser for omsorgsfull interaksjon og utvikling av språklige fellesbegreper. Behovet for beskyttelse av sensitiv informasjon innebærer at lokalene har adgangskontroll. Det antas at dette gjør det vanskelig å skape gode betingelser for kommunikasjon mellom de ansatte på SITSEN og de øvrige på FD.

Tilsvarende synes offiserene på SITSEN å ha tilgang på alle de informasjonssystemer de har behov for, selv om ulike graderingsbehov innebærer at det fortsatt nyttes flere systemer uten sammenkobling. Det må antas at betingelsene for å skape god FSB ville vært bedre med et helhetlig system som muliggjør effektiv informasjonsstyring.

## **4.2 Hvordan er betingelsene for skaping av FSB i FOHK?**

### **4.2.1 CASE FOHK<sup>18</sup>**

Forsvarets fellesoperative hovedkvarter er et hovedkvarter som primært skal lede operasjoner. Det er underlagt den politiske og militære ledelsen i FD og fører i sin tur kommando over norske enheter og avdelinger, primært i Norge. FOHK utgjør sammen med Landsdelskommando Nord-Norge (LDKN) sammenstillingen Forsvarets operative ledelse (FOL). FOHK er samlokalisert med NATO hovedkvarteret Joint Warfare Centre (JWC) på Jåtta utenfor Stavanger. FOHK fikk sin nåværende form og benevnelse i 2004, men har siden den gang allerede gjennomgått flere interne omorganiseringer. Den viktigste er sannsynligvis avviklingen av forsvarsgrensvise kommandører høsten 2006.

---

<sup>18</sup> All beskrivelse av CASE FOHK bygger på observasjoner i forstudien uke 4 eller observasjoner i uke 17. 2008.

## **HVEM**

FOHK er et hovedkvarter med rundt 250 stillinger fordelt i en komplett stabsorganisasjon fra J1 til J9. Flere enn 90 % av staben er militære offiserer fra alle tre forsvarsgrener og fellesinstitusjoner. Militære mannskaper inne til førstegangstjeneste og sivile tilsatte utgjør den øvrige gruppen. Gradmessig spredning er fra de menige mannskapene opp til Sjef FOHK som er Viseadmiral. Aldersmessig spredning er hele spekteret fra 20 år og opp til regulert pensjonsalder.

## **HVA**

FOHK planlegger militære operasjoner og leder deretter gjennomføringen av dem. I den perioden jeg gjorde observasjoner var det normal fredsmessig drift i hovedkvarteret. Dette medførte at operasjonene primært ble monitorert og ledet fra de tre grenvise operasjonsrommene. Ved øvelser, skarpe episoder eller beredskapsheving bemannes fellesoperasjonsrommet mer fullstendig og operasjonene ledes i større grad derfra. I den fredsmessig normaldriften fører FOHK, i samvirke med LDKN, kommando over norske Luft og Sjøstridskrefter og driver sågar taktisk ledelse av fartøyer med mulighet for kontinuerlig overvåkning og omdirigering. Landstridskreftene som er stilt til disposisjon på tilsvarende måte blir ledet av taktiske hovedkvarter og staber tilhørende Heimevernet og Hæren. Imidlertid er det norske avdelinger i internasjonale operasjoner<sup>19</sup> som er hovedfokus for Landoperasjonsstaben i FOHK. Selv om disse avdelingene er avgitt til internasjonale organisasjoner og allianser, har FOHK et administrativt og personellmessig ansvar som krever kontinuerlig oppfølging.

FOHK utfører i tillegg en rekke stabsmessige utredningsoppgaver på oppdrag fra FD, eller er bidragsyter til andre staber sin saksbehandling. Dette arbeidet tar en betydelig del av den tilgjengelige kapasiteten i hovedkvarteret og utgjør anslagsvis mellom 20 % og 40 %.

## **HVOR**

Hovedkvarteret er organisert etter stabsmessige funksjoner og er fordelt på flere kontorblokker i fjellanlegget på Jåtta. Kontorblokkene er i umiddelbar nærhet av hverandre, men ferdsel fra fellesoperasjonsrommet og bort til den ytterste blokka innebærer likevel en spasertur på 100-150 meter. Innenfor hver stabsfunksjon, som for eksempel

---

<sup>19</sup> Internasjonale operasjoner er betegnelsen på operasjoner hvor avdelingene medvirker til å løse reelle pågående konflikter utenfor Norges grenser.

langtidsplanlegging – J5, er bemanningen satt sammen med offiserer fra alle tre forsvarsgrener. Unntakene er de grenvise operasjonsstabene som bare er bemannet med offiserer fra egen forsvarsgren.

Fellesoperasjonsrommet ligger sentralt i bygningsmassen og er omgitt av ledelsens kontorer og de grenvise operasjonsrommene. Innenfor hvert av disse rommene er arbeidsplassene organisert slik at man kan høre og se de andre i samme lokale. Fra alle de tre grenvise operasjonsrommene er det innsyn til fellesoperasjonsrommet enten gjennom vinduer eller gjennom åpne skyvedører. Det er imidlertid i praksis ikke mulig å se eller høre virksomheten som foregår i de grenvise operasjonsrommene fra fellesoperasjonsrommet eller de andre operasjonsrommene.

Alle operasjonsrom er organisert på vanlig måte med arbeidsposisjoner som vender mot skjermer eller karter. Det er ført frem tale og datasystem til alle arbeidsposisjonene som gjør det mulig å følge og lede operasjoner. I fasilitetene til de øvrige seksjonene i hovedkvarteret er det muligheter for å vise enkelte systemer på skjermer og noen steder er det ført frem system for videokonferanse. Det er møterom og små briefrom i tilknytning til kontorblokkene, men større briefere må enten gjennomføres i fellesoperasjonsrommet eller i en lavere gradert aula i inngangspartiet til anlegget.

Kantine for hovedkvarterets ansatte finnes ved inngangspartiet og deles med JWC. I tillegg har de fleste seksjoner en ”spisekrok” eller noe lignende hvor man kan samles.

## **NÅR**

FOHK er bemannet døgnet rundt og alle dager av året. Den vanlige arbeidsrytmen for de fleste er normal arbeidstid mellom klokka sju og fire på dagtid. Det er organisert vaktordninger som sørger for at viktige funksjoner og systemer driftes kontinuerlig. Under øvelser og ved spesielle hendelser skifter hovedkvarteret driftsmønster for å kunne lede operasjoner kontinuerlig. Dette innebærer at flere bemanner sine funksjoner på døgnkontinuerlig basis og at forsterkningsmannskaper eventuelt kalles inn. Hvis behovet tilsier det, kan hovedkvarteret også knytte til seg representanter fra andre etater og samfunnstjenester. Det foregikk imidlertid ingen øvelser eller spesielle hendelser i hovedkvarteret i den tiden jeg foretok mine observasjoner.

Hovedkvarteret følger normalt en aktivitetsplan som inkluderer faste møter og briefere hver morgen og ukentlige briefere og koordineringsmøter.

## HVORLEDES

Arbeidet i hovedkvarteret er organisert etter prinsippene for en funksjonsdelt organisasjon. Dette innebærer en NATO stabsstruktur fra 1 til 9 hvor de ulike tallene representerer ulike ansvarsområder. Bokstaven J betyr at dette hovedkvarteret har elementer og ansvar for alle forsvarsgrener (J-JOINT). J2 er som eksempel ansvarlig for etterretninger og sikkerhet, J4 er ansvarlig for logistikk og J5 tar seg av langtidsplanlegging. J3 seksjonen har ansvaret for pågående operasjoner og er strukturert med et operasjonsrom for hver av arenaene Luft, Sjø og Land. Seksjoner for korttidsplanlegging, informasjonsoperasjoner og informasjonsstyring er også J3 sitt ansvar. I tillegg til dette har J3 seksjonen ansvaret for å drive fellesoperasjonsrommet hvor alle seksjonene i hovedkvarteret bemanner sine plasser ved større operasjoner, spesielle hendelser og øvelser.

I daglig drift er J5 seksjonen ansvarlig for å lede arbeidet med å planlegge nye operasjoner og større endringer og utvidelser av pågående operasjoner. Dette arbeidet foregår normalt ved at det opprettes planleggingsgrupper med representanter fra de funksjonsvise seksjonene. Slike plangrupper kalles gjerne *Joint Operations Planning Group*(JOPG) og disse har ansvaret for å planlegge helhetlige løsninger for et spesifikt oppdrag. Plangruppene er vanligvis satt sammen med representanter fra alle de funksjonsvise seksjonene. Offiserene ved J5 seksjonen får på denne måten en bred kontaktflate mot de øvrige delene av hovedkvarteret.

De pågående operasjonene følges og ledes daglig fra J3 seksjonen gjennom de grenvise operasjonsrommene og delvis gjennom fellesoperasjonsrommet. Bakgrunnen for at så stor del av virksomheten foregår spredt synes å være at man har ulike oppdrag knyttet til de ulike arenaene. Spesielt synes det å være få interaksjonspunkter mellom Landoperasjonssenteret, som følger opp operasjoner i utlandet, og Luft- og Sjøoperasjonssentrene som har en betydelig daglig virksomhet knyttet til suverenitetshevdelse i norske områder.

### 4.2.2 EMPIRISKE FUNN

De funn som er gjort ved FOHK bygger på observasjoner fra både forstudien og hovedstudieoppholdet ved hovedkvarteret. I tillegg benyttes materiale som er fremkommet gjennom intervjuer i begge perioder. Det var ikke mulig å intervjuer alle ansatte ved hovedkvarteret og heller ikke representanter for alle seksjoner. De 11 respondentene fra 6

ulike seksjoner og funksjoner anses likevel å være representative for å kunne belyse mange typiske trekk ved FOHK.

## **Ledelse**

### **Målsetninger og ressurser**

Det er gjennomgående klart for de spurte hva som er deres oppgaver og målsetningene som skal nås(Odd A. Søbstad, intervju, 23. april, 2008)(Morten Stokke, 23. april, 2008)(Steinar Torjusen, intervju, 22. april, 2008). De fleste omtaler målsetninger på samme måte som de omtaler oppgaver. Det virket som målsetningen besto i å utføre oppgavene. Det er likevel faste og rutinemessige oppdrag det henvises til i denne forbindelse. Som eksempel kan nevnes daglig utarbeidelse av *Air Tasking Order*(ATO)(M. Stokke, 2008). Slike faste gjøremål er til dels også beskrevet i SOP eller i andre instruksjer. Dette regulerer dermed også kvalitetsstandarden og ressursbruken følger igjen av den.

På den annen side mente flere at det var mer uklart hva som var målsetningen når man ble pålagt oppgaver som ikke var rutine(Petter Vindheim, 23. april, 2008)(Solveig Krey, 23. januar, 2008)(Atle Selvær, intervju, 22. april, 2008). Dette ga seg igjen utslag i at man opplevde arbeidssituasjonen som hektisk og ustrukturert i slike sammenhenger. Enkelte etterlyste en ferdigstilling av instruksverket SOP og andre ville ha bedre rutiner for hvordan utredningsoppdrag for FD og andre skulle håndteres(S. Krey, 2008).

Styringsverktøy som Commanders Critical Information Requirements(CCIR), benyttes ofte i militære hovedkvarter for å illustrere ledelsens fokus og prioriteter. Observasjonene i FOHK viste at man ikke hadde slått opp dette i noen deler av hovedkvarteret. Intervju med offiserer fra J5 avdekket likevel at man hadde dette styringsverktøyet i bruk. Imidlertid var det i første rekke J5, J2 og Landoperasjonssenteret som benyttet disse aktivt(S. Krey, januar, 2008). Det antas at CCIR genereres og deles i et databasert system og ikke slås opp som plakater i de ulike seksjonene. Imidlertid forklarte offiserer fra informasjonsstyringsseksjonen at CCIR ikke ble håndtert av dem, men i stedet av J2 seksjonen(Jan Kenneth Stølen, intervju, 22. april, 2008). Intervju med ledelsen for FOHK indikerte at dette i noen grad skyldes at informasjonsstyringsseksjonen fremdeles er under utvikling og at bemanning og systemutvikling ennå ikke har funnet sin ferdige form(Roar Sundseth, intervju 24. april, 2008)(Dag Hugo Stølan, intervju, 24. april, 2008).

Det kan synes som man har en klar forståelse av målsetninger, oppgaver og ressurser når det gjelder rutinemessige oppdrag ved de fleste seksjoner i FOHK. Dette indikerer at man har et solid og velfungerende lederskap på hovedkvarteret. Imidlertid er det tegn som tyder på at oppdukkende oppdrag blir håndtert mer tilfeldig. Noen oppdrag gis fra andre avdelinger som for eksempel FD uten at den etablerte rutinen benyttes. Det kan synes som at dette innebærer at interne prioriteringer overstyres og at ledelsen ikke aktivt tar del i styringen av slike oppdrag. Det kan videre synes som det mangler et helhetlig styringsverktøy som ivaretar hovedkvarterets behov for en samlet oppdragsportefølje med mulighet for ledelsen til å regulere prioriteter og ressursbruk.

Betingelsene for å kunne skape god FSB må på dette punktet anses å være gode selv om det synes å være et potensial for sterkere ledelse også av oppdukkende oppgaver og oppdrag.

### **Åpenhet og tillit**

Arbeidsmiljøet ved FOHK synes å være preget av stor åpenhet selv om det er et hovedkvarter med mange seksjoner og stor gradsmessig spredning. Uttalelsene fra de som ble intervjuet forsterker inntrykket fra observasjonene. Det trekkes frem at man gis anledning til å presentere avvikende synspunkter og at saker kan tas opp til diskusjon uten at man trenger å frykte represalier(Øystein Nåvik, intervju, 21. april, 2008)(Jarle Vika, intervju, 22. april, 2008).

Imidlertid kan det synes som dette først og fremst er uttalelser som gjelder forholdet mellom stabsoffiserer og ledere på seksjonsledernivå. Dette illustreres ved at man legger inn betingelser i svarene sine som ”*Ja, internt på J3 er det stor åpenhet*” eller ”*Ja, her på Sjøops er det bra*”(J. K. Stølen, 2008)(J. Vika, 2008). Uttalelser fra mellomledere og ledelse indikerer likevel at man også på dette nivået oppfatter miljøet som åpent og tillitsfullt.

I overveiende grad svares det at man har stor tillit til sine kollegaer og deres evne og vilje til å løse sine oppgaver. Det er først og fremst i de daglige gjentakende gjøremålene at man mener å kunne stole på dem man har rundt seg. Det påpekes dessuten at feil eller unnlaterelser fort ville blitt oppdaget(A. Selvær, 2008). Imidlertid uttales det at man opplever stort arbeidspress som følge av mange nye og uventede oppgaver. Dette presset skyldes også mange vakanser i staben og innebærer at alle må følge nøye med for at viktige oppgaver skal bli gjort(A. Selvær, 2008)(S. Torjusen, 2008). Tilliten er med andre ord noe utsatt, ikke på grunn av miljømessige hinder, men på grunn av at kapasiteten er presset.

Lederne har et bevisst og aktivt forhold til at arbeidsmiljøet skal være åpent og tillitsfullt. De forteller at de gjennomfører møter, seminarer og samtaler hvor det gis anledning til å rede ut uoverensstemmelser og hvor tillitsforholdet styrkes(J. Vika, 2008)(D. H. Stølan, 2008).

Ledernes forhold til sine medarbeidere synes i noen grad å være begrenset til eget nivå i hierarkiet. Dette kommer til syne ved at toppledelsen i FOHK i første rekke utøver ledelse overfor sine mellomledere og seksjonssjefer(J. K. Stølen, 2008). Disse står i sin tur for ledelsesutøvelsen overfor de øvrige medarbeiderne.

Det er rimelig å tro at det er et gjennomgående åpent og tillitsfullt arbeidsmiljø ved FOHK. Åpenheten synes i første rekke å gjelde egen seksjon eller operasjonsrom. Det er ingen funn som indikerer at man ikke kan oppnå samme åpenhet også i mellom seksjoner. Imidlertid virker det som man generelt sett ikke interagerer tilstrekkelig på tvers av seksjoner til å bygge en slik åpenhet og tillit. I seksjoner hvor man faktisk har interaksjon med mange andre, som for eksempel J5, synes det som man også opplever åpenhet og tillit utover egen seksjon. Det er all grunn til å tro at lederne er sentrale i å skape åpenhet og tillit. Ledelsesfunksjonen synes imidlertid å følge den hierarkiske strukturen i hovedkvarteret. Dette kan antas å være medvirkende til at åpenhet og tillit i første rekke oppleves innenfor egen seksjon eller operasjonsrom. Samlet sett er det rimelig å tro at den grad av åpenhet og tillit som man gir uttrykk for gir gode betingelser for kollektiv sensemaking i hovedkvarteret. Imidlertid er det innenfor den enkelte seksjon og operasjonsrom at åpenheten og tilliten virker sterkest. Skaping av FSB på tvers av seksjoner og operasjonsrom kan synes å ha noe mindre gunstige betingelser.

## **Rolleavklaring**

### **Egen og andres rolle**

Det kan synes som det er en høy grad av forståelse av egen rolle blant de spurte på FOHK. Alle svarer de er fortrolig med sin rolle innenfor egen seksjon selv om disse ikke er gjennomgående dokumentert(J. Vika, 2008)(Ø. E. Nåvik, 2008)(Georg Inderdal, intervju, 23. april, 2008). Det fremkom noen reservasjoner i forhold til hvor lang tid det tok før man som nytilsatt hadde lært seg sin rolle(J. Vika, 2008)(A. Selvær, 2008). Dette hadde dels å gjøre med at man ikke hadde tilgang til et oppdatert instruksverk med jobbeskrivelser. Og dels hadde dette å gjøre med at man mente det var viktigere å føle seg fram til hva som var den riktige rollen(J. Vika, 2008). Denne oppfattelsen om at man måtte føle fram til hva som er egen rolle ble utdypet i forbindelse et svar om språk. Da ble det svart at vedkommende hadde

tjenestegjort under tre ulike sjefer for FOHK og at alle hadde sin individuelle måte å være på som krevde tilpassing(O. A. Søbstad, 2008). Slike dynamiske endringer i rolleforståelsen vil naturlig nok være vanskelig å fange opp i et instruksverk. Det ble imidlertid påpekt av flere at instruksverket Standing Operating Procedures (SOP) ikke var oppdatert. I stedet viste man til at seksjonene og operasjonsrommene drev opplæring av nytilsatte. Dette kunne skje ved at man ble fulgt av en annen som hadde god kjennskap til jobben fra før og på den måten ble satt inn i sin rolle(Carl Henrik Gravdahl, intervju, 22. januar, 2008). Ved Luftoperasjonssenteret(JAOC) hadde man i tillegg en mer formalisert opplæring som var unik for den tjenestestillingen den enkelte skulle bekle(Tore Svendsen, intervju, 23. januar, 2008). Oberst Stølan var imidlertid opptatt av at man skulle jobbe mer aktivt for å revidere og ferdigstille instruksverket SOP. Hans intensjon var at dette skulle hjelpe nytilsatte raskere inn i sine oppgaver og roller. I tillegg skulle dette fjerne det avviket som eksisterer mellom det man oppfatter som sin rolle og det som faktisk er beskrevet. Ved at opplevd rolle og beskrevet rolle stemmer overens reduseres frustrasjon og tilvenningstiden kortes ned(D. H. Stølan, 2008).

I den grad man oppga at man var mindre fortrolig med sin egen rolle så hadde dette enten å gjøre med saker hvor man interagerer utover egen seksjon innenfor FOHK eller at man interagerer med andre avdelinger i Forsvaret utenfor FOHK(S. Torjusen, 2008) (G. Inderdal, 2008). Likeledes svarte offiserene at de hadde mindre forståelse av andre sine roller utenfor egen seksjon enn innenfor(Petter Vindheim, intervju, 23. april, 2008)(J. Vika).

Nestkommanderende ved FOHK, Roar Sundseth var opptatt av at hovedkvarteret måtte øves jevnlig for at rolleforståelsen og kompetansen ikke skulle forvitre(R. Sundseth, 2008).

Det kan synes som offiserene i FOHK har en meget god forståelse av egen rolle. Dette synes å komme av at man har hatt tid til å tilvenne seg sine omgivelser og at ledere har sørget for at kollegaer lærer opp nytilsatte. Imidlertid synes det å være i de mest rutinepregete oppgavene offiserene er fortrolige med sine roller. Dette innebærer at når man får uvante oppdrag og må løse oppgaver uten dem man vanligvis jobber sammen med er det vanskeligere å kjenne sin rolle. Man må derfor anta at betingelsene for kollektiv sensemaking er bedre når offiserene løser oppgaver de er godt kjent med enn når de løser uvante oppgaver. Sundseth sin bekymring om å få til tiltrekkelig øvelse og trening i en fellesoperativ ramme, på tvers av seksjoner og operasjonsrom, synes i denne sammenhengen å være fullt ut betinget.



Det er også tegn som tyder på at betingelsene for skaping av FSB er svekket i de sammenhenger hvor FOHK interagerer med andre avdelinger i Forsvaret. Dels må man anta at dette kunne vært noe bedre om FOHK hadde klart å oppdatere egne SOP. Dels er FOHK avhengig at Forsvarets øvrige avdelinger kommer frem til rutiner og instruksverk som kan erstatte Forsvarssjefens operative planverk hvor rollene tidligere var beskrevet.

Det er rimelig å tro at betingelsene for skaping av FSB ved FOHK er meget gode så lenge hovedkvarteret driver rutinemessig oppdragsløsning. Lederne har et sterkt engasjement for å holde rolleavklaringen på et høyt nivå selv om dokumentasjonen er noe mangelfull.

### **Transaktive minnesystem**

Struktureringen av hovedkvarteret synes i seg selv å være en del av det transaktive minnesystemet. Inndelingen i seksjoner som har ansvaret for hver sine funksjonsområder gir samtidig kunnskap om hvilken spesialisering man kan forvente fra offiserene der. En av offiserene som leder langtidsplanlegging la vekt på å være tro mot J strukturen for å få *”tettere prosesser og bedre utnyttelse”*(S. Torjusen, 2008). I tillegg bruker offiserene i FOHK uniformer og signaliserer gjennom dette sin fagkompetanse ettersom uniformene er spesifikke for hver forsvarsgren. Gradstegnet indikerer videre om vedkommende er vanlig stabsoffiser eller leder og beslutningstager. Uniformsbruken medvirker altså til at offiserene blir bevisst hverandres kompetanse og roller(observasjoner, 2008).

Det er også andre tegn som tyder på at man har høyt utviklede transaktive minnesystem. På Luftoperasjonsrommet forsøker man aktivt å finne ut hvilke spesialkunnskaper den enkelte har. Dette forsøker man så å utnytte som for eksempel når en spesialist på *Link 16* systemet blir satt til å utvikle andre system inn mot dette(M. Stokke, 2008).

Likevel svarte en av offiserene at han hadde lært seg over tid å la juristen(Legal adviser-Legad) ta hånd om saker hvor mulige lovbrudd var sentrale. Dette var ikke noe som han hadde funnet dokumentert noe sted(A. Selvær, 2008).

Det burde egentlig ikke være en stor overraskelse at et militært hovedkvarter som FOHK har godt utviklede transaktive minnesystem. Dette er en organisasjon som er utviklet over lang tid og har funnet sin form etter mange iterasjoner og tilpassninger. Det er nærliggende å tro at den form og funksjon som eksisterer i dag er kommet på plass fordi den i stor grad synes å fungere. Den strukturelle inndelingen i hovedkvarteret synes i seg selv å være svært sentral for det transaktive minnesystemet. Dette forsterkes ved at offiserene benytter uniformer i

daglig tjeneste og på den måten ytterligere viser sin kompetanse og funksjon. Det er imidlertid tegn som antyder at de mer nyanserte delene av det transaktive minnesystemet ikke er dokumenterte eller på annen måte kjente utover den enkelte seksjon og operasjonsrom. Dette innebærer at man i relativt stor grad er avhengig av den hierarkiske ledelsesfunksjonen for å finne frem til rett kompetanse. Det må likevel anses at betingelsene for skaping av FSB i FOHK er meget gode med hensyn til det transaktive minnesystemet.

## **Kommunikasjon og informasjon**

### **Språk**

Det er tidligere presentert teorier som antyder at organisasjoner bruker språket for å dannes og at språket utvikles i organisasjoner. De aller fleste svarte bekræftende på et spørsmål om det finnes et FOHK språk(J. Vika, 2008)(O. A Søbstad, 2008). Likevel viste man til at det fantes språknyanser innenfor hvert operasjonsrom som var lite kjent for andre(P. Vindheim, 2008)(Ø. Nåvik, 2008). Disse språklige særtrekkene hadde både å gjøre med grenvise ulikheter og funksjonsvise forskjeller(M. Stokke, 2008)(G. Inderdal, 2008). Dette ga seg for eksempel utslag i språklige begreper og termer som er unike for logistikkfunksjonen og som hovedsakelig er kjent for offiserer som har dette som hovedfunksjon. Man viste også til at det fantes begreper og termer som man delte med offiserene i LDKN(J. K. Stølen, 2008)(A. Selvær, 2008). På den andre siden ble det påpekt mangel på språkforståelse mellom offiserer i FOHK og ansatte i FD(G. Inderdal, 2008).

Det kan synes som at språket på FOHK er velutviklet og har funnet sin unike form. Dette indikerer at organisasjonen er kommet til et utviklingsnivå hvor det er generelt gode betingelser for kollektiv sensemaking og effektiv kommunikasjon. Likevel viser svarene at organisasjonen og språket er ytterligere utviklet og definert innenfor funksjonsområder og grenvise operasjonsrom. Dette kan indikere at planlegging og oppgaveløsning i fellesoperativ kontekst vil kunne ha noe mindre gunstige betingelser for kollektiv sensemaking. Likevel må man kunne anta at dette er utfordringer som er små sett i forhold til å planlegge og å løse oppgaver i samarbeide med andre etater og organisasjoner. General Sundseth sitt ønske om hyppigere øvelser bør i denne sammenhengen sannsynligvis også utvides til å omfatte representanter fra aktuelle sivile samarbeidspartnere.

## **Gruppeidentitet**

Fellesskapsfølelsen ved FOHK synes i stor grad å følge de språklige skillelinjene mellom seksjoner og operasjonsrom. På direkte spørsmål på hva man la i begrepet VI svarte de aller fleste at dette var knyttet til kollegaer på egen seksjon eller operasjonsrom(O. A. Søbstad, 2008)(A. Selvær, 2008)(Ø. Nåvik, 2008). Samtidig var det offiserer som svarte at dette var kontekstavhengig. I de situasjoner man representerte FOHK utad var man meget tydelig på at VI begrepet ble brukt om alle ansatte ved FOHK(Ø, Nåvik, 2008)(R. Sundseth, 2008).

Det var også uttalelser som indikerte at man kunne ønske at fellesskapsbegrepet mer naturlig ble brukt på tvers av forsvarsgrener og seksjoner(O. A. Søbstad, 2008)(J. Vika, 2008). En offiser beskrev i tillegg skiller mellom operasjonsstaben og operasjonsstøttestaben(G. Inderdal, 2008).

Med referanse til ovenstående teoretiske utledninger kan det synes som at fellesskapsfølelsen primært er knyttet til de innerste deler av organisasjonen. Det vil i dette perspektivet i så fall innebære at betingelsene for kollektiv sensemaking er bedre innenfor den enkelte seksjon og operasjonsrom enn de er mellom og på tvers av seksjoner. Det synes imidlertid ikke å være noe dramatik i dette ettersom svært mye av den daglige oppdragsløsningen i FOHK foregår nettopp innenfor disse organisasjonselementene.

Det virker likevel som at det finnes ambisjoner om at hovedkvarteret skal få en mer felles innretning og identitet. Det er naturlig å tro at dette i første rekke er knyttet til erfaringer i det fellesoperative operasjonsrommet som primært utnyttes under øvelser eller spesielle hendelser. Viktigheten av at organisasjonen fungerer optimalt i slike viktige situasjoner er stor og uttalelsene indikerer at det finnes et potensial for enda bedre samarbeid i slike situasjoner.

## **Kommunikasjon**

Det er flere forhold som synes å påvirke kommunikasjonen i FOHK. Det synes å være gunstig at de rundt 250 ansatte er samlet i ett senter og at det finnes muligheter for telefonforbindelse ved samtlige arbeidsstasjoner. I mange seksjoner og operasjonsrom er det dessuten mulighet for å koble opp videokonferanse(observasjoner, 2008). Inne på hver seksjon og operasjonsrom er det dessuten mulig å både se og overhøre hvordan kollegaene løser oppgaver.

Likevel er det forhold som synes å hemme den interne kommunikasjonen. Hoveddelen av hovedkvarteret er lokalisert i en kontorblokk i fjellet og andre deler er lokalisert i kontorblokker henholdsvis 50 og 150 meter unna(observasjon, 2008). Dette innebærer i

praksis at mye av den uformelle kommunikasjonen som foregår ansikt til ansikt i den sentrale kontorblokk ikke kommer ut til de som jobber i andre blokker (Bjørn Morten Vold, 23. januar, 2008).

Fellesoperasjonsrommet ligger gunstig plassert omsluttet av de grenvise operasjonsrommene, etterretningsseksjonen og ledelsen. Likevel er det i praksis vanskelig å følge med på virksomheten i tilstøtende operasjonsrom slik at mye av kommunikasjonen foregår internt på de grenvise rommene (observasjon, 2008).

Adgangskontrollen inne i FOHK er utformet slik at den enkelte medarbeider kun har nøkkelladgang til fellesområder og egen seksjon (Olav Belsvik, 29. april, 2008). Dette innebærer at man må avtale å bli sluppet inn eller ringe på dørklokke hvis en skal oppsøke andre seksjoner. Enkelte seksjoner praktiserer å ikke låse dørene i kontortiden og oppnår sannsynligvis at offiserer fra andre seksjoner oppsøker dem oftere på grunn av dette.

Det gjennomføres en rekke briefinger og møter for koordinering så vel som planlegging i løpet av uken. På disse møtene er det oftest deltagere fra flere ulike seksjoner og operasjonsrom (møtebrief hos J5, 23. januar, 2008). I forbindelse med slike møter foregår det mye både formell og uformell kommunikasjon (observasjon, april, 2008).

Det må anses at det er gode betingelser for kommunikasjon i FOHK. Alle medarbeiderne er samlet i samme senter og det er mulig for alle å benytte telefon for å snakke sammen. Muligheten for å lytte til andre sine samtaler og oppgaveløsning er imidlertid i stor grad begrenset til egen seksjon og operasjonsrom. Dette må antas å innebære at kommunikasjonen og gruppedannelsen i stor grad forblir seksjonsvis.

I kommunikasjonsperspektivet kan det se ut som betingelsene for kollektiv sensemaking kunne vært enda bedre i FOHK. Utformingen av fjellet og organisasjonens størrelse setter imidlertid klare begrensninger for lokalisering og mulighetene for gjensidig overhøring. Noen forbedringer kunne kanskje vært oppnådd med lyd og bildeovervåking av operasjonsrom og fellesområder. Praksisen med seksjonsvis adgangskontroll synes også å være hemmende for kommunikasjon på tvers av seksjoner. Selv om det ikke er noen som vil bli nektet adgang til andre seksjoner må man anta at låsepraksisen gjør det litt mer tungvint å ta kontakt. Briefinger og møter må antas å utgjøre verdifulle kommunikasjonstilfeller som er viktige for skaping av FSB.

## **Informasjonssystem og -styring**

Fellesoperativt hovedkvarter er sannsynligvis ett av landets best utrustede hovedkvarter for å lede militære operasjoner. Informasjonssystemer utgjør en stor del av denne utrustningen og spiller en avgjørende rolle for hovedkvarteret. Det ble opplyst at hovedkvarteret for tiden benytter flere enn 80 ulike systemer for kommunikasjon. På spørsmål om verdien av situasjonsbildesystemer var svarene veldig avvikende. Offiserer som til daglig jobbet på Luft- og Sjøoperasjonssenteret ga uttrykk for at slike systemer er avgjørende for at de skal kunne utføre sine funksjoner(A. Selvær, 2008)(J. K. Stølen, 2008)(M. Stokke, 2008). Det er imidlertid den kontinuerlige overvåkingen og vurderingen av pågående operasjoner som gjør dem viktige. Offiserer som hadde planleggingsoppgaver svarte enten at de brukte dem svært lite eller at de benyttet dem for å undersøke utviklingstrender i pågående operasjoner(Ø. Nåvik, 2008)(S. Torjusen, 2008). Offiserer som jobbet med operasjoner på land uttrykte ikke det samme behovet for situasjonsbilde(P. Vindheim, 2008)(O. A. Søbstad, 2008). Oberst Stølan forklarte at Sjø- og Luftoperasjonsrommene leder styrker taktisk, det vil si kommunikasjon med og ordrer til fartøy på sjøen og i lufta. Innenlands leder Landoperasjonsrommet kun statiske oppdrag som Heimevernet, Grensevakten og Garden(D. H. Stølan, 2008). Dette innebærer at behovet for et situasjonsbilde som oppdateres kontinuerlig er ulikt mellom operasjonsrommene.

Likevel ble det påpekt at behovet for oppdatert landsituasjonsbilde er til stede ved spesielle hendelser eller under øvelser hvor alle bemanner fellesoperasjonsrommet(O. A. Søbstad, 2008).

I tillegg til ovenstående benyttes det en rekke informasjonssystemer for å lage og kommunisere informasjon(observasjon, april, 2008). Dette omfatter systemer for tale, for tekst og annen formatert informasjon. Det er imidlertid ikke slik at alle disse er tilgjengelige ved alle seksjoner i hovedkvarteret(observasjoner, januar, 2008). Mange av dem er dessuten frittstående systemer som forhindrer en effektiv informasjonsstyring fra en sentral systemplattform(J. K. Stølen, 2008). Noen offiserer ga uttrykk for at de trengte en annen sammenstilling av informasjon enn den de kunne få med dagens løsning(G. Inderdal, 2008)(O. A. Søbstad, 2008).

Det kan synes som man har tilgang til de informasjonssystemene som er nødvendig for å kunne utøve sin funksjon ved FOHK. I dette perspektivet synes det å være gunstige betingelser for kollektiv sensemaking ved hovedkvarteret. Det er imidlertid nærliggende å tro at utnyttelsen av tilgjengelig informasjon kunne vært enda bedre med velfungerende

informasjonsstyring. Dagens tekniske løsninger med separate systemer synes å vanskeliggjøre sortering og distribusjon på den måten informasjonsstyringsoffiserene og ledelsen ved hovedkvarteret ønsker det (J. K. Stølen, 2008) (R. Sundseth, 2008) (D. H. Stølan, 2008). Det må derfor antas at betingelsene for skaping av FSB kan bli enda bedre på dette punkt.

### **4.2.3 Sammenfatning om FOHK**

De empiriske undersøkelsene ved FOHK indikerer at det er et hovedkvarter som har gode betingelser for skaping av FSB. Som det er naturlig å tenke seg i en så stor organisasjon synes imidlertid betingelsene å være aller best innfor den enkelte seksjon og operasjonsrom.

Det utøves et aktivt lederskap som er preget av åpenhet mellom ledere og stabsoffiserer og hvor tilliten er så god at kritikk både aksepteres og etterspørres. Det er noen funn som antyder at man opplever lederskapet mest tydelig innenfor eget hierarkiske nivå. Dette synes imidlertid å være hensiktsmessig ettersom den daglige driften i stor grad foregår innenfor seksjoner og operasjonsrom.

Rolleforståelsen er likeledes meget godt utviklet, men primært innenfor egen seksjon. Oppfattelsen av rolle forsterkes av et godt utviklet transaktivt minnesystem hvor også inndelingen i funksjonsvise seksjoner og uniformsbruk inngår. En mer utviklet dokumentasjon for eksempel i form av ajourføring av SOP vil ytterligere bedre betingelsen for å skape god FSB. Dette vil dessuten gjøre hovedkvarteret mindre sårbar for kunnskapstap og gjøre det lettere for nytilsatte å tilegne seg rollekunnskapen.

Kommunikasjonsbetingelsene for offiserene og de øvrige tilsatte i hovedkvarteret må anses å være meget gode. Spesielt innenfor fellesoperasjonsrommet og de tilstøtende operasjonsrom vi man kunne oppnå gode betingelser for kollektiv sensemaking. Den fysiske organiseringen av hovedkvarteret hvor de ulike kontorblokkene er adskilt må antas å hemme kommunikasjonen i tillegg til rutinene med adgangskontroll til den enkelte seksjon. Tekniske systemer som telefoner og videokonferanseutstyr kompenserer nok noe for dette, men man må anta at kommunikasjon ansikt til ansikt innebærer de beste betingelsene for å skape god FSB.

Hovedkvarteret synes å ha utmerkede systemer for samling av informasjon. Nyttan av disse må likevel antas å kunne bli enda bedre om man lykkes i å koble dem sammen med et helhetlig styringssystem.

## 5 Analyse og avsluttende resonnement

### 5.1 Konklusjoner

Situasjonsbevissthet og felles situasjonsbevissthet er begreper man ofte hører i militære staber og avdelinger. Det er allment akseptert at disse tilstandene er viktige for å kunne lykkes i militære operasjoner og holde tap av mennesker og materiell på et minimum. Innsatsen for å utvikle systemer og rutiner som gjør det mulig skape god ISB og FSB har forståelig nok vært ganske formidabel de seneste 10 – 15 årene. Det kan imidlertid synes som innsatsen i første rekke har fokusert på utvikling og forbedring av tekniske systemer for å samle informasjon. Denne oppgaven erkjenner at dette er en nødvendig satsing og slike systemer danner fundamentet for å kunne skape god ISB og FSB. Imidlertid kan det synes å være en rekke andre forhold som også er viktig.

Utgangspunktet for skaping av FSB er en gruppe individer med hver sin individuelle SB. Det er presentert teori som graderer ISB i oppfattelse, forståelse og evne til prediksjon. Forfatteren presenterte i tillegg et perspektiv hvor ISB betraktes som en dynamisk prosess hvor sannsynligheten for å treffe gode beslutninger øker med størrelsen og kvaliteten av den enkeltes ISB. ISB anses å gjelde den enkeltes læringsprosess i forhold til å oppfatte objekter og tilstander i det fysiske domenet på en mest mulig korrekt måte. Det antas at ISB fremst har gyldighet i tidsperspektivet sekunder og minutter og ikke dager, uker og måneder.

Den prosessen som skaper FSB mellom medlemmer av samme organisasjon er omtalt som kollektiv sensemaking. Oppgaven holder fast ved at det er sentralt å forstå hvilke elementer som inngår i sensemaking prosesser og sørge for best mulige betingelser for dem. Domeneperspektivet antyder at man må tenke helhetlig om skaping av FSB og at sammenbrudd i de forholdene som gjelder et domene kan få konsekvenser for prosessen som helhet.

Ledere er sentrale i forhold til å definere målsetninger med organisasjonens arbeid.

Målsetninger hjelper individene å forestille seg den fremtidige situasjonen og gjør dem i stand til å forstå sin og andres roller og oppgaver. På dette grunnlaget kan den enkelte fokusere sin innsats og mer presist hente, sortere og presentere informasjon som er viktig for helheten.

Oppgaven har belyst at et aktivt, men likevel åpent og tillitsvekkende lederskap synes å være viktig for KSM. Forskning viser at med ellers like forhold så presterer grupper hvor lederne

utviser et såkalt ikke-autoritært lederskap bedre og leverer produkter med bedre kvalitet. Det hevdes at dette kommer som et resultat av at alle gruppens medlemmer tar i bruk sine kreative ressurser og at disse utnyttes konstruktivt i arbeidet.

Ledere er også avgjørende for å organisere arbeidet og legge planer for hvordan oppgavene skal løses. Ethvert arbeid med å løse oppgaver er imidlertid avhengig av ressurser og det er lederne som må angi hvilket ressursforbruk som kan aksepteres. Det er grunn til å tro at viljen til å forbruke ressurser i militær planlegging er koblet til sannsynligheten for å lykkes med oppdragene eller risikoen for ikke å lykkes. Det antydes en sammenheng hvor ressursbruk kobles opp mot opplevelsen av risiko og at det finnes et forestilt balansepunkt hvor ressursbruk og risiko kan aksepteres. En god forståelse av tilgjengelige ressurser og aksept for risiko må antas å være viktig for FSB og antas å påvirke engasjement og motivasjon hos den enkelte.

KSM synes på den ene siden å være avhengig av at man kjenner sin rolle i organisasjonen. På den andre siden kan det antas at en gunstig sensemaking prosess vil gi den enkelte større forståelse om sin egen rolle så vel som større forståelse for andre sin rolle. Varierte og kreative arbeidsprosesser hvor gruppens medlemmer benytter og avdekker sin dybdekunnskap, fører til at gjensidig forståelse av rolle og kunnskap om spesialisering bedres. Denne kunnskapen omtales som transaktive minnesystem og synes å være vel utviklet i organisasjoner som er avhengige av å prestere med en høy grad av pålitelighet. Transaktive minnesystem kan være beskrevet i informasjon og eksistere som kunnskap blant organisasjonens medlemmer.

Rolleforståelse og TMS danner grunnlaget for å kunne løse oppgaver sammen effektivt og sikre at alle viktige oppgaver utføres. En omsorgsfull opptreden fordrer at man kjenner hverandres roller og oppgaver og derfor kan tilby relevant og presis informasjon uoppfordret og til riktig tid. Dessuten innebærer det at man følger med på andre sin oppgaveløsning og sørger for at viktige oppgaver ikke blir glemt eller mangelfullt utført. Det synes å være viktig at medlemmene har en grad av gjensidig tillit som gjør at de ikke opplever det at andre følger med som truende eller overvåkende. Organisasjoner med en god FSB synes å kjennetegnes ved at medlemmer og ledere åpent retter kritikk og setter spørsmålstegn ved hverandres oppdragsløsning uten at dette oppleves som personlige angrep.

Omsorgsfull interaksjon betinger at man har muligheter for å kommunisere. Det er vist til flere måter å kommunisere på, men samtaler mellom mennesker som kan se hverandre ansikt



til ansikt synes å være en svært viktig kommunikasjonsform. Tekniske informasjonssystemer gjør det mulig å kommunisere også når medlemmene av en organisasjon er forhindret fra å møtes ansikt til ansikt. Kommunikasjon synes å være svært viktig for effektiv KSM.

Kvaliteten på kommunikasjonen heves ytterligere dersom man i organisasjonen har utviklet språklige særtrekk som standardiserte begreper og kommunikasjonsmønstre. Forskning har vist at vel samtrente undervannsmannskaper kommuniserer svært effektivt. Dette skyldes ikke at de kommuniserer store mengder informasjon, men heller at man kommuniserer presis og forkortet informasjon til rett person og til rett tid.

Dette perspektivet gjenspeiles i en organisasjons utnyttelse av informasjonssystemer. Det kan synes som det er viktig for effektiv KSM å ha informasjonssystemer som kan samle, systematisere og distribuere informasjon effektivt.

I det ovenstående er det presentert teorier som hevder at FSB er en kollektiv kunnskapstilstand. Det må antas at god FSB innebærer at medlemmene i organisasjonen deler kunnskap om så vel kontekstuelle forhold som organisatoriske forhold. Kunnskapen gjør den enkelte i stand til effektivt å kommunisere presis informasjon til andre og medvirker til at man kan vise omsorg og årvåkenhet i forhold til deres oppgaveløsning.

Undersøkelser ved de norske hovedkvarterene SITSEN og FOHK viste at dette er organisasjoner som på mange viktige punkter synes å ha gode betingelser for å skape god FSB gjennom effektive KSM prosesser.

SITSEN som er en liten organisasjon hvor alle medlemmene jobber i samme lokaler og hvor målsetningene med arbeidet er klare og stabile over tid. Dette gir sannsynligvis meget gode betingelser for å utvikle god FSB. De fleste offiserene opplever en høy grad av åpenhet og har tillit til hverandre. De ansatte i hovedkvarteret har utviklet en meget god rolleforståelse og kan om nødvendig steppe inn og løse viktige oppgaver for hverandre. Man har tilgang til moderne informasjonssystemer selv om funksjonen informasjonsstyring fremdeles er under utvikling og vil kreve nye tekniske løsninger. SITSEN som organisasjon må imidlertid ses i lys av å være en tjenesteyter for resten av FD og har i dette perspektivet utfordringer knyttet til kommunikasjon og interaksjon. Spesielt synes det å være utfordringer knyttet til samhandling med departementets sivile ansatte som innledningsvis ikke deler de militære ansattes språklige og kommunikasjonsrettede kunnskaper.

FOHK er et rent militært hovedkvarter som er gitt i oppdrag å planlegge og å lede gjennomføringen av militære operasjoner. Til tross for at enkelte oppdrag er rutinemessige vil militære operasjoner i overveiende grad kreve kreativ oppgaveløsning av mange ulike spesialister som samhandler. Dette hovedkvarteret synes dermed å være svært avhengig av god FSB for å kunne levere gode planer og løsninger med en høy grad av pålitelighet. Undersøkelsene viste at det finnes meget gode betingelser for KSM i FOHK. Alle ansatte har sin arbeidsplass i samme anlegg og dette skaper gode forutsetninger for å kunne kommunisere og interagere. Noen deler av organisasjonen er lokalisert slik at det ikke er naturlig å oppsøke de ansatte å kommunisere ansikt til ansikt. Det kreves noe større innsats og utnyttelse av tekniske informasjonssystemer for å kommunisere med disse. Det synes å være en svært god rolleforståelse blant de ansatte i FOHK. Det transaktive minnesystemet forsterkes dessuten av at offiserene benytter grensespessifikke uniformer og at organisasjonen er funksjonsvis organisert. Det kan imidlertid synes som at oppdragene i den daglige driften fører til en tredeling av organisasjonen hvor de grenvise operasjonsrommene hver for seg jobber for å løse ulike oppdrag. Riktignok er det en viss nærhet mellom Sjøoperasjonsrommet og Luftoperasjonsrommet ettersom de i noen grad planlegger og leder operasjoner i samme geografiske område. Man må anta at betingelsene for å skape FSB derfor er best innenfor de undergruppene av organisasjonen som knyttes til de respektive operasjonsrom.

FOHK er en relativt stor organisasjon med evne til å samle enorme mengder informasjon og data. Informasjonssystemene som hovedkvarteret benytter er ikke sammenkoblede i særlig grad og gjør det vanskelig å styre informasjon på en måte som er gunstig for KSM og omsorgsfull interaksjon. Dette er et forhold som man er klar over og som man uttaler at vil bli forbedret med leveranser av forventede systemer.

### **Noen fellestrekk mellom SITSEN og FOHK**

Det kan synes som man opplever en meget høy grad av tillit til hverandre og vis a vis ledelsen i begge hovedkvarter. Undersøkelsene viste også at man var åpen for kritikk uten å oppleve dette som truende eller personlig utfordrene. Man kan anta at dette skyldes en vel utviklet målforståelse og oppslutning om organisasjonens formål. Det kan spekuleres i at dette i noen grad skyldes at de ansatte har et oppsigelsesvern og at systemet for forfremmelse styres fra Forsvarets personelltjenester. Dette gjør at de ansatte har liten grunn til å frykte avskjedigelse og til å konkurrere på arbeidsplassen.

Virksomheten ved begge hovedkvarter omfatter operasjoner på alle arenaer og i nasjonal så vel som internasjonal ramme. Dette innebærer at man må håndtere mange ulike informasjonssystem som ikke er designet for å utveksle data. utfordringene forsterkes med behovet for å begrense spredningen av sensitiv informasjon. Det må antas at skjerming av gradert informasjon og oppdelingen av informasjonssystem ment for ulike klassifiseringer skaper store utfordringer for informasjonsstyring og for KSM.

## ***5.2 Forslag til ytterligere forskning***

Oppgaven avgrensner seg til å studere norske hovedkvarter. Det er imidlertid naturlig å tro at når norske hovedkvarter samhandler med utenlandske hovedkvarter vil det være behov for å skape FSB også på tvers av nasjonale grenser. Betydningen av ulike nasjonale tradisjoner og kulturer i forhold til å skape FSB synes å være et perspektiv det er viktig å finne ut mer om.

Organisasjonen i hovedkvarterene er overveiende bemannet av menn med militær utdanning. Det kan antas at kjønn og utdanning spiller en rolle i forhold til hvordan FSB skapes. Betydningen av disse forholdene synes å være belyst i liten grad.

## 6 Oppsummering

Denne oppgaven studerer teori om situasjonsbevissthet og skapelsen av felles situasjonsbevissthet. Oppgaven bidrar således til begrepsavklaring om temaet og presenterer en enkel analysemodell for å kunne studere fenomenet i hovedkvarter og andre organisasjoner. Det benyttes litteratur fra forskere i flere land og fra ulike forskningsfelt for å styrke gyldigheten. Det presenteres empiriske funn fra to norske hovedkvarter og oppgaven beskriver hvordan betingelsene for kollektiv sensemaking fortoner seg ved begge.

Oppgaven presenterer teoretisk tilstandene individuell situasjonsbevissthet og felles situasjonsbevissthet og hevder at prosessen kollektiv sensemaking er broen som gjør felles situasjonsbevissthet mulig. Det hevdes at prosessen kollektive sensemaking er sårbar og er avhengig av gunstige vilkår i flere ulike domener for å fungere godt.

Oppgaven setter spørsmålstegn ved utviklingstrendene hvor det settes stort fokus på å gjøre store mengder informasjon tilgjengelig for alle som deltar i operasjonen. Oppgaven antyder at selvsynkronisering og ad hoc sammenstilling av organisasjoner slik det beskrives i konseptet nettverksbasert forsvar må ses i lys av at god FSB skapes over tid mellom individer som kjenner hverandre godt og har utviklet språklige særtrekk.

Oppgaven erkjenner viktigheten av å kunne kommunisere og behovet for informasjonssystemer som gjør dette mulig. Imidlertid pekes det på behovet for å kunne drive effektiv informasjonsstyring for å sørge for at viktig og presis informasjon kan gjenfinnes blant all annen informasjon som er gjort tilgjengelig.

Det er et ønske at oppgaven skal skape større kunnskap om felles situasjonsbevissthet og hvordan dette fenomenet skapes i norske hovedkvarter. Denne kunnskapen vil kunne danne grunnlag for utvikling av systemer og rutiner som gir en større grad av sikkerhet for at en god felles situasjonsbevissthet oppnås i norske hovedkvarter.

Jens Inge Hyndøy

## Litteraturliste

- Alberts, D. S. Hayes, R. E. (2006). *Understanding Command and Control*. Washington: DoD Command and Research Program
- Brehmer, B. (2006). *Situationsmedvetenhet och sensemaking: Två farliga S*(upubliserat rapport). Stockholm: Försvarshögskolan
- Brodbeck, F. C. Kerschreiter, R. Mojzisch, A. & Schulz-Hardt, S. (2007). Group Decision Making Under Conditions of Distributed Knowledge: The Information Asymmetries Model. *Academy of Management Review*. 32. (2). 459-479
- Endsley, Mica R. (2000). *Situation Awareness Analysis and Measurement*. New Jersey, London. USA, Stor-Britannia. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Espevik, R. Johnsen, B. H. Eid, J & Thayer, J. F. (2006). Shared Mental Models and Operational Effectiveness: Effects on Performance and Team Processes in Submarine Attack Teams. *Military Psychology*. 18 (3), S23 - S36
- FM 5-0 (101-5) *Army Planning and Orders Production*. (2005). Washington: US Army
- FM 3-0 (100-5) *Operations*. (2008). Washington: US Army
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doctrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole
- Hafnor, H. Normark, R. (2005). Rapport: *Eksperimentering med distribuert situasjonsbildebygging ved øvelse Battle Griffin 2005 – Metode og resultater*. Kjeller: Forsvarets Forskningsinstitutt
- Jensen, Eva. (2007). Sensemaking in military planning: a methodological study of command teams. *Publisert i Cognition, Technology & Work*
- Klein, G. (2001). *Sources of Power – How people make decisions*. Massachusetts Institute of Technology Press. Cambridge: Massachusetts

Salas, E. Sims, D. E. & Burke, S. C. (2005). *Is there a “Big Five” in teamwork?*. London: SAGE Publications

Thunholm, P. Cheah, M. Fong, G. Teh, C. A. Chew, L. P. & Larsson, S. Å. (2006). *C<sup>2</sup> Team Collaboration Experiment II – A Study on Teams In a CPoF environment 2006. 2007.* Stockholm: Försvarshögskolan

UD 17-2. (1985). *Soldaten I felt.* Oslo: Hærstaben

UK Army Field Manual. (2007). *COMBINED ARMS OPERATIONS Part 8 ”Command and Staff Procedures” issue 3.0.* London: UK Army

Valaker, Sigmund. (2007). Rapport: *Kollektiv Sensemaking og informasjonsinfrastruktur i Nettverksbaserte operasjoner: Et human factor perspektiv.* Forsvarets Forskningsinstitutt

Weick, Karl E. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management.* 16. (3)

Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1996). *Collective Mind in Organisations – Heedful interrelating on Flight Decks i Organisational learning.* edited by Cohen, Michael D. and Sproull, Lee. California. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks,

### Metode

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering.* Bergen: Vigmostad & Bjørke AS,

Grimen, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger.* Oslo: Universitetsforlaget A/S

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap.* Oslo: Universitetsforlaget AS

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?.* Kristiansand: Høyskoleforlaget

Bruun-Hanssen, Haakon, Flaggkommandør, Sjøforsvaret, samtale, 14. januar 2008

### Kildeliste

#### **Situasjonssenteret i Forsvarsdepartementet (SITSEN)                      Oslo**

Aasen, Anstein. Oberstløytnant. Hæren. intervju. 10. april 2008

Arefjell, Håken. Løytnant. Sjøforsvaret. intervju. 10. april 2008

Vinnstad, Morten. Løytnant. Sjøforsvaret. intervju. 10. april 2008

Dahl, Ørjan. Kommandørkaptein. Sjøforsvaret. intervju. 9. april 2008

Grøttheim, Eddie Magnus. Major. Hæren. intervju. 8. april 2008

Gullvog, Erik. Major. Luftforsvaret. intervju. 9. april 2008

Larsen, Tor Martin. Major. Hæren. intervju. 11. april 2008

Mikelborg, Hans. Oberstløytnant. Luftforsvaret. intervju. 9. april 2008

#### **Forsvarets fellesoperative hovedkvarter (FOHK)                      Stavanger**

Bø, Erling. Sivil. Presse og media. samtale. 22. januar 2008

Eide, Kjetil. Sivil. Presse og media. samtale. 22. januar 2008

Øglænd, John Inge. Oberstløytnant(M). Hæren. samtale. 22. januar 2008

Gravdahl, Carl Henrik. Major. Hæren. samtale. 22. januar 2008

Inderdal, Georg. Kommandørkaptein. Sjøforsvaret. intervju. 23. april 2008

Krey, Solveig. Kommandørkaptein. Sjøforsvaret. samtale. 23. januar 2008

Navjord, Bjørn. Oberstløytnant. Hæren. samtale. 22. januar 2008

Nåvik, Øystein Erik. Oberstløytnant. Luftforsvaret. intervju. 21. april 2008

Selvær, Atle. Orlogskaptein. Sjøforsvaret. intervju. 22. april 2008

Stokke, Morten. Major. Luftforsvaret. intervju. 23. april 2008

Stølan, Dag Hugo. Oberst. Hæren. intervju. 24. april 2008

Stølen, Jan Kenneth. Orlogskapt (M). Sjøforsvaret. intervju. 22. april 2008

Svendsen, Tore. Oberstløytnant. Luftforsvare. samtale. 23. januar 2008

Sundseth, Roar. Generalmajor. Hæren. intervju. 24. april 2008

Søbstad, Odd A. Oberstløytnant. Hæren. intervju. 23. april 2008

Torjusen, Steinar. Kommandørkaptein. Sjøforsvaret. intervju. 22. april 2008

Vika, Jarle. Kommandørkaptein. Sjøforsvaret. intervju. 22. april 2008

Vindheim, Petter. Major. Hæren. intervju. 23. april 2008

Vold, Bjørn Morten. Major. Hæren. samtale. 23. januar 2008